

TRAINEEPROGRAM SOM KARRIEREVEI

En empirisk studie av traineers forståelse av arbeid og karriere

CHRISTINE MARIE BJORDAL



Hovedoppgave

Profesjonsstudiet i Pedagogikk

Pedagogisk forskningsinstitutt

Det utdanningsvitenskapelige fakultet

Universitetet i Oslo

Våren 2005

TITTEL:

TRAINEEPROGRAM SOM KARRIEREVEI

- En empirisk studie av traineers forståelse av arbeid og karriere.

AV:

BJORDAL, Christine Marie

EKSAMEN:

Profesjonsstudiet i pedagogikk, Cand Ed.

SEMESTER:

Våren 2005

STIKKORD:

Karriere

Læring

Traineeprogram

Problemområde

Traineeprogrammer fremstår i dag som populært, både blant organisasjoner og potensielle deltakere. Flere og flere organisasjoner oppretter traineeprogram og det blir stadig flere søkere til programmene. En vanlig uttalt målsetning for organisasjoner som har traineeprogram er muligheten det gir for utvikling av fremtidige ledere og spesialister i organisasjonen.

Med bakgrunn i trainees orienteringer i henhold til arbeid og karriere, vil jeg i denne oppgaven belyse traineeprogram som en karrierevei. Samsvarer traineenes målsetninger med å være trainee med organisasjonenes målsetninger? Videre drøftes det i hvilken grad traineeprogram kan betraktes som velegnet for å rekruttere dyktige medarbeidere til organisasjonen.

De konkrete problemstillingene som behandles i oppgaven er:

1. Hvordan oppfatter traineer traineeprogram som en karrierevei?
2. Kan traineeprogram betraktes som en velegnet måte å rekruttere dyktige medarbeidere på?

Metode / Kilder:

Oppgavens problemstillinger belyses gjennom både en teoretisk og en empirisk tilnærming. Innsamlingen av data er gjort gjennom kvalitative intervjuer av traineer i tre ulike konsern, henholdsvis Storebrand, Elkem og Schibsted. Undersøkelsen består av i alt 17 intervjuer.

Det empiriske materialet analyseres og drøftes i lys av teoretisk litteratur. Jeg har spesielt benyttet litteratur innenfor områdene ungdomsforskning, karriereteori, læringsteori, organisasjonsteori og ledelsesteori. Jeg har valgt å bruke teoriene på en utfyllende og utforskende måte for å kunne belyse empirien fra flere ulike ståsted. Dette innebærer at jeg ikke nødvendigvis presenterer teorien eller kildene i sin helhet, men ut fra relevans til oppgaven.

Resultater / Hovedkonklusjoner:

Gjennom analysen går det frem at traineene er opptatt av å være i bevegelse og stadig utvikling. De er lystorienterte og er opptatt av at jobben må være gøy og spennende. Traineene søker kontinuerlig etter nye opplevelser som de kan bruke i prosessen med å realisere seg selv. Videre er karriere for dem ensbetydende med egen utvikling. De fremstår med andre ord som mindre opptatt av karriere i tradisjonell forstand, der målet er hierarkisk bevegelse innad i en organisasjon. Utfordrende arbeidsoppgaver, utvikling og spenning fremstår som viktigere enn stillingstittel og posisjon.

Det å være trainee blir betraktet som attraktivt blant nyutdannede i dag. De organisasjonene som markedsfører at de har traineeprogram, vil med andre ord kunne rekruttere noen av de beste nyutdannede til organisasjonen. Spørsmålet er om organisasjonen vil klare å beholde dem på lengre sikt. Traineene utvikler mindre grad tilhørighet til organisasjonen, men de er likevel lojale så lenge de er ansatt der, i form av at de bruker mye tid og oppmerksomhet på jobben. De utvikler derimot i hovedsak tilhørighet til seg selv og egen karriere.

Traineene fremstår med et kortsiktig fokus på det å være trainee. De er opptatt av betydningen traineestillingen har for dem her og nå. De betrakter traineeprogram som karrierevei, blant annet fordi de ser på det som en arena for læring og utvikling. I tillegg kan traineeprogram fungere som en arena for synliggjøring i organisasjonen. På denne måten kan traineeprogram fungere som et ”utstillingsvindu” der traineene kan vise seg frem. I denne sammenhengen er det traineeprogrammets symbolske funksjoner som fremstår som relevant for traineene.

Organisasjonene har et derimot et mer langsiktig perspektiv på det å ha traineeprogram. De søker å utvikle fremtidige ledere og spesialister i organisasjonen. Dette fremstår som et paradoks til traineenes orienteringer. Det går også frem at traineeprogram i stor grad støtter opp under og forsterker traineenes individualistiske orientering, istedenfor at de blir innlemmet i den bestående kulturen i organisasjonen. Traineeprogram vil derfor kunne fungere som et springbrett i form av at det gjør traineene attraktive for jobber utenfor konsernet, fremfor å lime dem til fremtidige jobber innenfor konsernet.

Selv om traineene ikke velger å bli i organisasjonen etter traineeprogrammets slutt, trenger ikke traineeprogram nødvendigvis betraktes som et mindre vellykket tiltak for organisasjonens del. Det at organisasjonen har et traineeprogram kan blant annet være med å

si noe om at organisasjonen er nytenkende og effektiv, og på denne måten være med på å gjøre organisasjonen til en attraktiv arbeidsplass, for også andre potensielle arbeidstakere. I denne sammenhengen er det programmets symbolske verdier som står i fokus. Det som er viktig å merke seg er at symbolske verdier kan endres raskt. Det at traineeprogram fremstår som attraktivt i dag, gir ingen garantier for morgendagen.

Forord

Unn Sollie var en fantastisk inspirasjonskilde og ett flott menneske som ga meg svært god veiledning når jeg startet på denne oppgaven. Savnet etter hennes bortgang har til tider vært vanskelig, men hennes glød og engasjement vil jeg alltid bære med meg.

Etter Unns bortgang overtok Leif Lahn som min veileder med innsikt, ro og perspektiv på oppgaven. Tusen takk for at du hjalp meg i en tid som var meget vanskelig for meg og bidro med motivering, retningsvalg, mange gjennomlesninger, kloke innspill og råd.

Tusen takk også til Berit Karseth, som på kort varsel steppet inn som biveileder. Mine mange turer til kontoret ditt har vært til uvurderlig hjelp.

Videre vil jeg takke mine medstudenter gjennom alle disse årene ved fakultetet, for mange faglige gode diskusjoner og samhold. Spesielt fortjener Kine og Anette en stor takk, for mange gjennomlesninger, gode innspill og godt humør som bidrag til oppgaven.

Mamma & Ulf Erik og Pappa – takk for alle praktiske og økonomiske ting dere har hjulpet meg med underveis. Tusen takk den evige troen dere har på meg. Den gjør meg sterk og får meg til å klare det meste. Takk også til mine svigerforeldre Liv og Øystein, for omsorg, husrom og full oppvarming i innspurten.

Sist, men ikke minst, takk til Marie og Torgeir, for all den kjærighet og omsorg dere viser meg. Godt at dere har holdt ut med meg i denne perioden, hvor jeg ofte har hatt hode og tankene på oppgaven.

Oslo 20. juni 2005

Christine Marie Bjordal

Innhold

1.	INNLEDNING	1
1.1	PROBLEMSTILLINGER	1
1.2	OPPGAVERNS OPPBYGNING	3
2.	TEORETISKE PERSPEKTIVER.....	4
2.1	PERSPEKTIVER PÅ TRAINEER OG TRAINEEPROGRAM	4
2.1.1	Verktøy- og symbolperspektivet	5
2.1.2	Hva er en trainee?	8
2.1.3	Traineeprogram	8
2.1.4	Hvilken kompetanse utvikler traineer?	10
2.1.5	Traineeprogrammets fremsvekst og utbredelse i Norge	11
2.2	DE UNGES ORIENTERING I DAG	13
2.2.1	Samfunnstendenser	13
2.2.2	Kulturell frisetting av individet	14
2.2.3	Unges orienteringsmåter i dag.....	15
2.2.4	Krav om å fremstå som unik	16
2.2.5	Baumanns metaforer.....	17
2.3	KARRIERE OG KARRIEREUTVIKLING	18
2.3.1	Det klassiske karrierebegrepet.....	19
2.3.2	En nyere forståelse for karriere og karriereutvikling.....	19
2.3.3	Bedriftstilhørighet eller tilhørighet til egen karriere?	20
2.4	PERSPEKTIVER PÅ LÆRING OG LÆRINGSMILJØ	22
2.4.1	Læring gjennom praksis i et fellesskap	22
2.4.2	Nykommeres læreprosesser.....	23
2.4.3	Adgang til læring	23
2.4.4	Synliggjøring av praksis.....	24
2.4.5	Tilrettelegging av den lærendes arbeidssituasjon.....	25
2.5	LEDELSE	26
2.5.1	Autoritetstyper.....	26
2.5.2	Tilbakemelding.....	27
2.6	OPPSUMMERING.....	28
3.	METODE	30
3.1	BEGRUNNELSE FOR VALG AV KVALITATIV METODE	30
3.1.1	Systematikk og innlevelse.....	31
3.1.2	Det kvalitative forskningsintervjuet	31
3.2	PLANLEGGING OG GJENNOMFØRING AV DATAINNSAMLING.....	32

3.2.1	<i>Bakgrunnskunnskap og tilgang til feltet</i>	32
3.2.2	<i>Valg av informanter</i>	32
3.2.3	<i>Utforming av intervjuguide</i>	33
3.2.4	<i>Gjennomføring av intervjuene</i>	34
3.3	BEARBEIDING OG ANALYSE AV DATAMATERIALET	35
3.3.1	<i>Fra tale til tekst</i>	35
3.3.2	<i>Presentasjon og analyse av datamaterialet</i>	36
3.4	EN VURDERING AV DET METODISKE OPPLEGGET	37
3.4.1	<i>Reliabilitet, validitet og generalisering</i>	37
3.4.2	<i>Etiske overveielser</i>	39
3.5	OPPSUMMERING	40
4.	BESKRIVELSE AV TRAINEEPROGRAMMENE	42
4.1	TRAINEEPROGRAMMET I STOREBRAND	42
4.2	TRAINEEPROGRAMMET I ELKEM	44
4.3	TRAINEEPROGRAMMET I SCHIBSTED	45
4.4	LIKHETER OG ULIKHETER MELLOM TRAINEEPROGRAMMENE	46
5.	DATAPRESENTASJON OG TOLKNINGER	48
5.1	TRAINEENES BESKRIVELSER AV SEG SELV	48
5.1.1	<i>Traineeene betraktes som en elitegruppe i konsernet</i>	49
5.2	TRAINEENES ORIENTERINGER TIL ARBEID	50
5.2.1	<i>En stadig søken etter nye opplevelser</i>	50
5.2.2	<i>Synliggjøring i konsernet</i>	51
5.2.3	<i>Skillet mellom arbeid og fritid</i>	51
5.3	TRAINEENES FORSTÅELSE AV KARRIERE	52
5.3.1	<i>Karriere som utvikling</i>	52
5.3.2	<i>Her og nå tankegang</i>	53
5.3.3	<i>Traineeenes tilhørighet</i>	54
5.3.4	<i>Fordeler ved å være trainee</i>	55
5.4	TRAINEENES LÆREPROSESSER	56
5.4.1	<i>Hele tiden begynne på nytt</i>	57
5.4.2	<i>Muligheter og barrierer for læring i traineeenes kontekst</i>	58
5.4.3	<i>Arbeide individuelt eller i grupper?</i>	60
5.5	TILRETTELEGGING AV ARBEIDSSITUASJONEN	62
5.5.1	<i>Meningsfulle arbeidsoppgaver</i>	62
5.5.2	<i>Ønsker stort handlingsrom, men klare rammer</i>	64
5.5.3	<i>Er bransjen traineeene jobber i av betydning?</i>	65
5.6	LEDERENS BETYDNING FOR TRAINEENE	66

5.6.1	<i>Faglig orienterte og inspirerende ledere</i>	66
5.6.2	<i>Lederen som oppdragsgiver og døråpner</i>	67
5.6.3	<i>Tilbakemelding.....</i>	68
6.	ANALYSE OG DRØFTING	71
6.1	TRAINEENES LÆRING OG IDENTITETSUTVIKLING	71
6.1.1	<i>Søken etter opplevelser og utvikling</i>	72
6.1.2	<i>Læring i praksis</i>	73
6.1.3	<i>Traineeidentitet.....</i>	74
6.1.4	<i>Blir traineene en del av et fellesskapet i organisasjonen?</i>	75
6.1.5	<i>Traineene som charterturister i den fleksible kapitalismen</i>	75
6.1.6	<i>Traineeprogram - mellom utstillingsvindu og læringsarena for traineene</i>	76
6.2	TRAINEEPROGRAM I ORGANISASJONEN	78
6.2.1	<i>Kortsiktig fokus versus langsiktig perspektiv på traineeprogram.....</i>	78
6.2.2	<i>Traineeprogram – rekruttering og utvikling av individualister?</i>	79
6.2.3	<i>Traineeprogram – mellom verktøy og symbol for organisasjonen.....</i>	79
6.2.4	<i>Traineeprogram - en "altankasse" i organisasjonen?</i>	81
7.	AVSLUTNING	83
7.1	OPPSUMMERING OG HOVEDKONKLUSJONER	83
7.1.1	<i>Traineeprogram som karrierevei</i>	85
7.1.2	<i>Traineeprogram som rekrutteringsstrategi.....</i>	86
7.2	VEIEN VIDERE.....	87
	LITTERATURLISTE	89
	VEDLEGG	95

1. INNLEDNING

På begynnelsen av 1990-tallet ble de første traineeprogrammene opprettet i Norge. De siste årene har det vært en eksplosjon i antall traineeprogram. Følgende overskrifter lyste mot oss i avisene: "Kjemper for å bli trainee", "Trainee talenter i tusentall" og "Trainee-boom". Både innenfor små og store, private og offentlige foretak blir det opprettet traineeprogram. De nyutdannede betrakter det å være trainee som attraktivt, noe som gjenspeiles blant annet i søkermassen. Det er ofte mange hundre søkere til hver traineestilling (Normannsen 2004).

Under en praksisperiode på Statskonsult som jeg hadde i forbindelse med studiet, fikk jeg innblikk i hvordan traineeprogrammer vanligvis er organisert og fungerer. Jeg ble veldig nysgjerrig på å finne ut hvorfor traineeprogrammer tiltrekker seg så mange nyutdannede. Hva kan ligge til grunn for at det å være trainee blir oppfattet som attraktivt?

I relasjon til nyere tilnærminger til karrierebegrepet, er ikke målsetningen lenger det å jobbe i én organisasjon hele livet for å oppnå gullklokke etter lang og tro tjeneste. Det moderne arbeidslivet møter i økende grad arbeidstakere som legger vekt på at jobben skal være interessant og at den skal kunne innebære mening for den enkelte. Undersøkelser viser at unge mennesker med høy utdanning legger vekt på stor grad av fleksibilitet, selvstendighet og interessante arbeidsoppgaver i forbindelse med arbeidet (Frønes og Brusdal 2000). Mye tyder på at disse prosessene også virker inn på de unges valg av arbeid og betydningen av ulike sider ved arbeidets utforming og innhold.

For å finne ut mer om hvordan traineers orienterer seg i forhold til arbeid og karriere, har jeg valgt å forta en intervjuundersøkelse av traineer fra tre større norske konsern, henholdsvis Storebrand, Elkem og Schibsted.

1.1 PROBLEMSTILLINGER

Denne oppgaven søker å belyse følgende to problemstillinger:

1. Hvordan oppfatter traineer traineeprogram som en karrierevei?

Denne problemstillingen vil bli belyst ved hjelp av empiriske data som i neste omgang blir analysert og drøftet opp mot sentrale teoretiske perspektiver. For å kunne svare på problemstillingen er det sentralt å stille seg spørsmål om hvem traineene er. Finnes det noen karakteristiske trekk som kjennetegner en trainee? Deretter vil jeg prøve å nærme meg en forståelse av traineers tanker rundt arbeid. Traineeprogram er strukturert som en form for jobbrotasjon og traineene er utplassert i fire avdelinger med en varighet på seks måneder hvert sted. Hvilke implikasjoner har dette i forhold til traineers læreprosesser? Hvordan bør det i neste omgang tilrettelegges for traineers læring? Hvilken betydning har lederen for traineer i denne sammenhengen?

Videre fremstår det som interessant å se på traineers forståelse av karrierebegrepet. Traineeprogram kan sies å bygge på en tanke om at organisasjonen skal utvikle fremtidige ledere og spesialister. Samsvarer dette med traineenes egne forventninger til traineeperioden? Tanken om å utvikle fremtidige ledere og spesialister i organisasjonen kan sies å springe ut fra en tradisjonell tilnærming til karriere, hvor karriere sammenfaller med hierarkisk stigning i organisasjonen (Holt Larsen 1997). Kan muligheten for å bli en fremtidig leder eller spesialist i konsernet sies å være traineers motivasjonsfaktor?

Traineeene skifter avdeling i konsernet fire ganger i løpet av en toårs periode. De vet aldri hva de skal gjøre mer enn et halvt år frem i tid. Mange av traineene får heller ingen garantier om jobb etter traineeprogrammets slutt. Hvilke former for tilhørighet til organisasjonen kan traineer sies å utvikle på bakgrunn av dette?

2. Kan traineeprogram betraktes som en velegnet måte å rekruttere dyktige medarbeidere på?

For å svare på problemstilling 2, tas det utgangspunkt i teorifremstillingen, samt at det blir trukket inn sentrale empiriske funn i analysen.

I diskusjonen om traineeprogram kan betraktes som en velegnet måte å rekruttere dyktige medarbeidere på, blir begrepet 'velegnet' diskutert i forhold til velegnethet for organisasjonen. Organisasjoner sikter mot at traineer skal utvikle kompetanse om konsernet og kulturen der i løpet av traineeperioden. Kan dette sies å være en relevant kompetanse å utvikle i dagens fleksible arbeidsmarked? Sammenfaller det i neste omgang med traineers

orienteringer til arbeid og karriere? Harmonerer tanken om traineeprogram som en langsiktig utvikling av fremtidige ledere og spesialister med traineers egne målsetninger med det å være trainee?

Velegnethet vil bli drøftet i forhold til begrepsparene kortsiktig – langsiktig og individ - fellesskap.

1.2 OPPGAVENS OPPBYGNING

I kapittel 2 presenterer jeg de teoretiske perspektivene som ligger til grunn for oppgaven. Jeg starter med å definere hva en trainee og et traineeprogram er. Så ser jeg kort på traineeprogrammers historikk i Norge. Videre belyser jeg sentrale teoretiske perspektiver på unges orienteringer i dag, karriere/karriereutvikling, læring og ledelse. Jeg har valgt å bruke teoriene på en utforskende og utfyllende måte for å kunne belyse empirien fra flere teoretiske ståsted.

I kapittel 3, metodekapittelet, begrunner jeg mine metodiske valg. Jeg gir en beskrivelse av hvordan undersøkelsen er utført og drøfter styrker og svakheter ved innsamling, bearbeiding og analyse av det empiriske materialet.

I kapittel 4 gis det en beskrivelse av traineeprogrammene i Storebrand, Elkem og Schibsted. Det er disse tre traineeprogrammene som studien baseres på.

I kapittel 5 presenterer og tolkes de empiriske data som ligger til grunn for oppgaven. Her ser jeg på hvordan traineene beskriver seg selv, hvordan de orienterer seg til arbeid og karriere, deres læreprosesser, tilrettelegging av arbeidssituasjonen og lederens betydning.

I kapittel 6 analyseres de empiriske data i lys av teori. Her drøftes også traineeprogrammers betydning for henholdsvis traineer og organisasjoner.

Kapittel 7 er oppgavens avslutningskapittel. Her sammenfattes hovedkonklusjonene i oppgaven. Oppgaven avrundes med noen tanker rundt fremtidig forskning på dette feltet.

2. TEORETISKE PERSPEKTIVER

Denne avhandlingen baserer seg på en empirisk analyse av hva som kjennetegner traineers orienteringer til arbeid og deres forståelse av karriere og karriereutvikling. I neste omgang bruker jeg de empiriske resultatene for å drøfte om traineeprogram er en velegnet måte å rekruttere dyktige medarbeidere. For å belyse dette har jeg valgt å presentere ulike teoretiske perspektiver som kan fungere som fortolkningsrammer for de empiriske funnene. Det å ta i bruk flere og til dels ulike fortolkningsrammer, kan gjøre det lettere å fange en bred forståelse for fenomenet man studerer (Bolman og Deal 1991). Jeg har derfor valgt å bruke en utfyllende strategi for å belyse empirien fra flere teoretiske ståsted (Roness 1997). I følge Morgan (1999) oppstår ofte ny innsikt når man ser fenomener fra ulike perspektiver. Én enkelt teori vil ikke være i stand til å fungere som et perfekt ståsted for alle formål. Utfordringen blir derfor å klare å se ting på nye og friske måter. Hver enkelt teori kan bidra til at noe blir opplyst, mens andre ting blir lagt i mørke og på denne måten kan én teoretisk tilnærming være med på å overvinne begrensninger ved andre. Som Morgan (1997:359) hevder, skapes en ”mosaikk av konkurrerende og komplementære innsikter(..) Dette fører til en tenkemåte som alltid er åpen og i utvikling”.

De teoriene jeg har valgt å presentere i dette kapittelet kan til en viss grad betraktes som ulike, motstridende og overlappende. Enkelte steder har det vært vanskelig å oppnå en konsekvens i teorien, men siden siktemålet hele tiden har vært å bruke teoriene på en utforskende og utfyllende måte, har dette heller ikke vært av overordnet betydning.

2.1 PERSPEKTIVER PÅ TRAINEER OG TRAINEEPROGRAM

Traineeprogram kan betraktes som en organisasjonsoppskrift. I boken *”Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet.”* definerer Kjell Arne Røvik (1998) en organisasjonsoppskrift som:

”en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner.” (Røvik 1998:13)

Traineeprogram har stor utbredelse i Norge i dag. I likhet med de fleste organisasjonsoppskrifter, stammer ideen opprinnelig fra USA. De første programmene i Norge ble opprettet innenfor større konsern, men etter hvert har også stadig flere mindre organisasjoner fulgt etter (dette utdypes i kapittel 2.1.4). Det har med andre ord blitt relativt vanlig for organisasjoner å opprette traineeprogram. Et eksempel på dette er rederinæringen, en bransje som gjerne blir betraktet som tradisjonell. I 2005 startet et knippe organisasjoner innad i den maritime næringen opp et felles traineeprogram (De Lange 2005). Flere og flere innenfor offentlig sektor oppretter også traineeprogram. Det finnes blant annet traineeprogram for sykepleiere på Aker Sykehus, Politiet og Departementene. Det at det blir opprettet traineeprogram innenfor mindre bedrifter, offentlige organisasjoner og tradisjonelle bransjer, er faktorer som kan tale for at traineeprogram blir betraktet som relativt alminnelig i Norge i dag. Det vil være interessant å se på om de store trendsettende aktørene i næringslivet vil fortsette sine traineeprogram på sikt. I tråd med organisasjonsoppskrifters livssyklus generelt, vil det være store muligheter for at de på sikt vil komme nye løsninger som erstatter traineeprogrammet.

2.1.1 Verktøy- og symbolperspektivet

For å se nærmere på hvordan organisasjonsoppskrifters livssyklus kan forstås, det vil si hvordan de oppstår, spres, falmer og erstattes av nye, og hvordan organisasjoner forholder seg til slike oppskrifter, beskriver Røvik (1998) to sentrale analytiske tilnærminger innenfor organisasjonsteorien. Disse betegner han som henholdsvis verktøyperspektivet og symbolperspektivet.

Verktøyperspektivet er modernistisk inspirert og har røtter i den rasjonell-instrumentelle tradisjonen innenfor organisasjonsteorien. Tankegangen innfor denne tilnærmingen er preget av utviklingsoptimisme og en sterk rasjonalistisk orientering hvor organisasjoner sees på som ”redskaper for effektiv frembringelse av vedtak, varer, tiltak og tjenester” (Røvik 1998:32). Tankegangen er at organisasjoners legitimitet og evne til å overleve i stor grad er knyttet til hvor effektive de er. Redskapet for å bli effektiv, er en planmessig organisasjonsutforming på bakgrunn av klare mål som organisasjonen har satt seg. Det er en sterk tro på at man ved rasjonell planlegging vil komme på et stadig høyere og bedre nivå, og

at forandring og forbedring skjer ved hjelp av læringsvillige aktører og organisasjoner som både er kunnskapsrike og fornuftige.

Innenfor verktøyperspektivet fremstår derfor organisasjonsoppskrifter som verktøy ledelsen kan bruke i det kontinuerlige arbeidet med å gjøre organisasjonen mer effektiv. De organisasjonsoppskriftene som får stor utbredelse i mange organisasjoner blir sett på som oppskrifter som har virket godt der de oppstod, og som derfor har fått et godt rykte. Det antas at ryktet baseres på nøktern informasjon og dokumenterte effekter som har kommet frem gjennom systematisk etterprøving. Det at en oppskrift i neste omgang taper seg som forbilde, forklares gjerne med at det kommer nye og mer effektive oppskrifter eller at organisasjonens problemer har endret seg slik at det trengs nye løsninger. Innenfor verktøyperspektivet tenker man seg at det er en lineær utvikling mot nye og stadig mer effektive oppskrifter som ledelsen kan ta i bruk som styringsverktøy i organisasjonen (Røvik1998).

I løpet av de siste ti til femten årene har verktøyperspektivet blitt kraftig kritisert og utfordret, spesielt av bidrag innenfor ny-institusjonell teori, etnometodologisk inspirert forskning og europeisk konstruksjonistisk tradisjon. Disse bidragene kan plasseres inn under symbolperspektivet, som representerer en annen tilnærming innenfor organisasjonsteorien. Innenfor symbolperspektivet er utgangspunktet at organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser der de til stadighet konfronteres med sosialt skapte normer og konvensjoner for hvordan de bør være utformet. Det understrekes altså at de institusjonelle omgivelsene er sosialt skapte fenomener, ikke naturgitte og objektive realiteter. Organisasjoners legitimitet vil derfor være avhengig av i hvilken grad de klarer å bygge inn og følge de skiftende institusjonaliserte forestillingene i omgivelsene (Røvik 1998).

I symbolperspektivet betraktes organisasjonsoppskrifter som en ”sosialt skapt konvensjon for hva som er ”riktig” organisering” (Røvik 1998:19). Gjennom institusjonalisering av regler og normer fremstår likevel organisasjonsoppskriftene som regellignende faktum, noe som taes for gitt som en effektiv og riktig måte å organisere på. Kriteriet for at en organisasjonsoppskrift skal kunne bli institusjonalisert av mange organisasjoner over en periode, er derfor i stor grad avhengig av at mange oppfatter oppskriften som ”den riktige, den hensiktsmessige, den effektive – sogar den naturlige måten å organisere på” (Røvik

1998:13). De fleste organisasjonsoppskrifter er generelle ideer som blir spredd raskt over hele verden og som er avhengige av å bli tydeliggjort og fortolket i den enkelte organisasjon. Som oftest har oppskrifter en begrenset varighet og vil derfor bare være gyldige som forbilder for bestemte grupper innenfor et bestemt tidsrom (Røvik 1998).

Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter fremstår i symbolperspektivet som meningsbærende symboler. De er altså mye mer enn verktøy for effektiv problemløsning i organisasjonen. Innenfor symbolperspektivet fokuseres det derfor på at organisasjoner ikke bare velger organisasjonsoppskrifter ut fra interne effektivitetshensyn. Oppskriftene blir også i stor grad valgt ut fra hensyn utad som det å gi organisasjonen profil, legitimitet og identitet i forhold til andre organisasjoner og aktører i omgivelsene. "En organisasjons identitet vil komme til uttrykk i de mer eller mindre felles oppfatninger som dannes blant medlemmene om hvem man er som organisasjon, hvilke andre organisasjoner man ligner på og ønsker å være lik, og hvem man ønsker å være forskjellig fra." (Røvik 1998:134). Gjennom institusjonalisering av ulike oppskrifter sier altså organisasjonen både noe om hvem den er og hvem den ønsker å ligne på.

I følge Røvik(1998) har populære organisasjonsoppskrifter fått legitimitet og spredningskraft i kraft av at de fungerer som symboler på grunnleggende rasjonalistiske verdier i det moderne samfunnet. På denne måten kan man se at symbolperspektivet knytter nære bånd til verktøyperspektivet og det kan derfor være vanskelig å tenke på organisasjonsoppskrifter som enten symbol eller verktøy for organisasjonen.

I tråd med dette peker Røvik (1998) på at en oppskrift kan få en rask utbredelse hvis den blir definert som et symbol på noe nytt. Når en oppskrift derimot taper seg som forbilde og avinstitusjonaliseres, er det ikke nødvendigvis slik man ville kunne anta innenfor verktøyperspektivet, nemlig det at den ikke lenger er effektiv nok. Innenfor symbolperspektivet vil en mulig forklaring derimot kunne være at oppskriften ikke lenger fungerer som et symbol på det nye. Moderne organisasjoner er underlagt sterke normer om å være i kontinuerlig utvikling og i stand til å forandre og fornye seg. Etter en tids bruk vil en oppskrift derfor kunne gi en negativ signaleffekt for organisasjonen, og i stedet fungere som et symbol på at organisasjonen ikke fornyer seg. Fra å fungere som symbol på noe nytt, kan

lang tids bruk av en oppskrift altså ha motsatt effekt og utvikle seg til å bli et symbol på noe gammelt og tilbakelagt.

Med forankring i nyere kunnskapsteori kan verktøy- og symbolperspektivet sies å ha gyldighet både på individ, organisasjon og samfunnsnivå. på individnivå (Berger og Luckman 2000). I drøftingskapittelet vil jeg bruke de to perspektivene både individ- og organisasjonsnivå.

2.1.2 Hva er en trainee?

I Universitetsforlagets engelsk-norsk ordbok, blir trainee oversatt med ”person som er under opplæring, praktikant” (Kirkeby 1993). I følge Kristian Skjølås i NHO, ligner traineeprogrammer en lærlingeordning i det at traineer tilegner seg kunnskap gjennom arbeid i organisasjonen (Grimmestad og Myhrvold 1997). Likevel skiller traineeprogrammer seg på flere måter fra vanlige lærlingeordninger. En traineestilling tilbyr nyutdannede personer med akademisk bakgrunn en stilling som innbefatter omfattende opplæring og mulighet for å jobbe innenfor flere ulike områder i organisasjonen (Granberg 2003). Så der lærlinger i utgangspunktet skal lære seg et bestemt håndverk innenfor et bestemt yrke, utvikler traineer i større grad breddekompetanse i og om konsernet. De skal lære hvordan organisasjonen er bygd opp og fungerer gjennom å arbeide i forskjellige avdelinger gjennom en tidsbegrenset periode (Nordhaug 2004). Traineer har gjerne potensial som fremtidige ledere eller spesialister i konsernet (Eriksson 2000). De blir som regel ikke ansatt i en bestemt stilling, men får derimot muligheten til å rotere mellom ulike områder og avdelinger. Traineeprogram kan derfor blant annet sees på som en mulighet for å rekruttere og lære opp nye medarbeidere i en organisasjon (Granberg 2003).

2.1.3 Traineeprogram

Holt Larsen (1997) hevder at tanken bak traineeprogram er at en liten utvalgt elite blir satt på ”rulletrappen i første etasje” for å raskt stige til høyere nivåer i organisasjonen. Videre peker han på flere grunner til at organisasjoner velger å etablere traineeprogram. Ett av motivene er det å få muligheten til å skape en reservebank av høyt utdannede medarbeidere med potensial enten som fremtidige ledere eller spesialister i organisasjonen. Et annet motiv kan

være å styrke organisasjonens kompetanse. Det å gjøre organisasjonen til en attraktiv arbeidsplass er også et sentralt motiv. Det kan bidra til motivasjon og engasjement å vite at det er gode utviklingsmuligheter i organisasjonen. Det er blant annet vanlig at organisasjoner som har traineeprogram reklamerer med gode utviklingsmuligheter for de ansatte. På denne måten kan organisasjonen bruke traineeprogram til å styrke sitt image utad. Holt Larsen (1997) peker derfor på at det å skaffe seg et godt omdømme gjerne er et motiv i seg selv for å satse på medarbeider- og lederutvikling i organisasjonen.

Stadig flere organisasjoner i Norge, både innenfor det private næringsliv og det offentlige, oppretter traineeprogrammer. Det finnes imidlertid ingen standardiseringer for hva et traineeprogram skal inneholde, noe som medfører at de ulike programmene kan være av veldig forskjellig karakter og kvalitet. Traineeprogram kan derfor omfatte alt fra planlagte og strukturerte opplæringsprogrammer, til mer tilfeldig enkeltopplæring av nyansatte. Siviløkonomenes fagforbund (www.dinressurs.no) har imidlertid utviklet en liste med kriterier for traineeprogram:

- Organisasjonen skal ha en grov tidsplan for traineeperioden hvor bla. mål og antall plasseringer skal kunne presenteres ved programmets start.
- Organisasjonen skal ha en mentor/fadder/traineekoordinatør som følger traineen gjennom hele perioden.
- Traineeprogrammet skal være kjent i organisasjonen og ansatte skal ha respekt og forståelse for traineevirksomheten.
- Både teori og praksis skal inngå i programmet.
- Traineeperioden skal ha en varighet på minst ett år og maks to år.
- Lønn bør tilsvare normallønn i forhold til trainees kompetansenivå.

Traineeprogrammene jeg har sett på i tilknytning til denne oppgaven samsvarer i stor grad med punktene som er listet opp ovenfor. I kapittel 4, vil det bli gjort rede for innholdet i hvert enkelt program.

2.1.4 Hvilken kompetanse utvikler traineer?

Nordhaug (2004) har med bakgrunn i en individorientert forståelse, utviklet en klassifisering av ulike typer kompetanse med anvendelsesmuligheter i arbeidslivet. Han bruker denne typologien som et grunnlag for å se på opplæring for voksne og utvikling av kompetanse med bruksverdi i arbeidssammenheng. Han skiller mellom generell og organisasjonsspesifikk kompetanse, og i hvilken grad kompetansen er knyttet til løsning av bestemte oppgaver eller om den kan brukes til å løse et bredere spekter av oppgaver.

Som deltaker i et traineeprogram hevder Nordhaug (2004) at traineene i stor grad utvikler organisasjonsspesifikke kunnskaper og ferdigheter som ikke er oppgavespesifikke. Han klassifiserer dette som *intraorganisatorisk kompetanse*. Her har vi å gjøre med kunnskaper, ferdigheter og evner som har liten verdi i det eksterne arbeidsmarkedet, men som er nyttig i forhold til ulike arbeidsoppgaver innenfor en organisasjon. Eksempler på intraorganisatorisk kompetanse kan være innsikt i den interne virksomheten og arbeidsdelingen der, subkulturer, kunnskaper om organisasjonens historie, ferdigheter med å etablere og utnytte nettverk i den gitte organisasjonen, kunnskap og ferdigheter i bruk og forståelse av det interne språket i organisasjonen og kunnskap om organisasjonens mål og strategi. Intraorganisatorisk kompetanse er på denne måten nært knyttet til elementer i organisasjonskulturen.

Siden kompetansen er knyttet til organisasjonen må også kompetansen bygges opp og videreutvikles innenfor den enkelte organisasjon. Dette skjer gjerne gjennom uformell læring i den daglige praksisen, selv om formell læring også kan bidra til utvikling av denne formen for kompetanse. Et eksempel på uformell læring kan være nyansattes sosialiseringsprosesser, jobbtrening på arbeidsplassen og andre selvstyrte læringsprosjekter. Formell læring har med opplæring å gjøre, og kan foregå for eksempel ved at de ansatte deltar på kurs (Nordhaug 2004).

I følge Nordhaug, faller traineeprogram inn under kategorien planlagt, uformell læring. I de traineeprogrammene som ligger til grunn for denne oppgaven, foregår læringen hovedsakelig i form av uformell læring på arbeidsplassen. I tillegg deltar traineene på ulike kurs og samlinger hvor læringen er av en mer formell karakter.

2.1.5 Traineeprogrammets fremsvekst og utbredelse i Norge

Traineeprogrammer blir gjerne omtalt som et relativt nytt fenomen i Norge, selv om ordninger med å ansette personer i organisasjonen for selv å lære dem opp er betydelig eldre (Eriksson 2000). Postskolen og Teleskolen eksempler på den omfattende etatsinterne grunnopplæringen som fant sted i de store organisasjonene på 1960- og 70- tallet. Det som skiller denne typen opplæring fra dagens traineeprogrammer, er at man i traineeprogrammer legger vekt på kompetanseutvikling gjennom arbeid i bedriften, mens opplæringsoppskriftene fra 1960-årene er preget av en mer skoleaktig opplæring av de ansatte. Det var lærere som underviste med det formål at elevene skulle tilegne seg allmennkunnskaper og praktiske virksomhetsspesifikke ferdigheter. Bakgrunnen var at organisasjonen ønsket å dyktiggjøre ansatte som utførte manuelle arbeidsoppgaver. Etatsopplæringen var også til forskjell fra traineeprogrammer i stor grad et masseopplæringstiltak som var rettet inn mot hele grupper av ansatte (Røvik 1998).

På 80-tallet skjedde det en dreining mot mer individrettede konsepter i forhold til opplæring i organisasjoner. Målgruppen i opplæringen ble endret fra grupper/kollektiver i retning av enkeltindivider. Den skoleaktige masseopplæringen ble dempet ned og tyngepunktet flyttes fra masseskolering i allmennkunnskaper og praktiske ferdigheter, til mer generell organisasjons- og ledelseskunnskap. Det ble nå den enkeltes holdninger og personlige utvikling som kom i fokus. Røvik (1998) beskriver dette som en skifting i innholdet fra ”hånd til munn”. I det legger han at fokuset flyttes fra det å dyktiggjøre de ansatte i praktiske ferdigheter, til å legge mer vekt på deres holdninger. Mange av opplæringstiltakene siktes mer inn på å utvikle de ansattes psykologiske og sosiale kompetanse, som for eksempel evnen til kreativitet og problemløsning gjennom samarbeid og kommunikasjon. Både Postskolen og Teleskolen ble bygget ned i denne perioden. I stedet ble det arrangert kortvarige kurs for å gi ansatte innsikt i mer generell organisasjon og ledelse, det vil si ikke-virksomhetsspesifikke kunnskaper. Denne tendensen fortsatte inn på 1990-tallet.

På begynnelsen av 1990-tallet ble de første traineeprogrammene opprettet i Norge. Ideen bak traineeprogrammer kom fra store amerikanske multinasjonale selskaper (Nordling 1999). Nora AS startet opp sitt traineeprogram i 1990 som en av de første bedriftene i Norge. Målet i starten var å rekruttere fremtidige lederemner (Bjørn Auglend 2004). Etter en

fusjonering ble traineeprogrammet adoptert og utviklet videre av Orkla (Blomvik, Rødahl og Østhagen 2001). I utgangspunktet var det bare større konsern som opprettet traineeprogrammer, men i følge Kennth Akselsen (2004) fra firmaet "Din Ressurs.no", har et ukjent antall mindre bedrifter også opprettet slike programmer de siste årene. Det finnes ingen offentlig statistikk på hvor mange traineeprogrammer som eksisterer, men Din Ressurs.no har registrert at rundt 40 større organisasjoner i Norge har traineeprogram i dag. I tillegg finnes det et stort, men ukjent antall traineeprogram innenfor mindre foretak. I Dagens Næringsliv stod det at traineeprogrammer er et populært fenomen i Norge og at det er et økende antall organisasjoner som etablerer eller blåser liv i program som har vært ute av drift i noen år (Normannsen 2004).

De siste årene har det også blitt etablert traineeprogrammer innenfor en rekke andre sektorer. Blant annet har departementene og ulike kommuner opprettet traineeprogram for å rekruttere og fastholde dyktige ansatte. I Sverige er traineeprogram innefor helse- og omsorgssektoren et nytt voksende felt (Porsfelt 2001). Kanskje vil man få en tilsvarende trend her i Norge. Aker sykehus startet i 2001 opp traineeprogram for sykepleiere. I følge Torill Endresen (2004), som er ansvarlig for dette traineeprogrammet, er det sannsynlig at flere sykehus i Norge på sikt kommer til å utvikle tilsvarende ordninger.

De unge betrakter organisasjoner som har traineeprogram som de mest attraktive organisasjonene å bli ansatt i. Dette kommer fram i en undersøkelse gjort blant nyutdannede økonomi- og teknologistudenter i Norge (Universum 2004) At det å være trainee er attraktivt reflekteres også i antall søkere til traineestillingene. Organisasjonene opplever at det er mange søkere til relativt få traineestillinger. Som eksempel hadde Schibsted i år over 650 søkere til 3-5 traineestillinger. Statoil hadde over 2700 søkere til 27 stillinger. Personaldirektør i Statoil, Kjølsv Eivind Egeland, sier i et intervju til Dagens Næringsliv (Næss 2004) at noe av forklaringen som ligger bak den store interessen, kan være det at man som trainee får mulighet til å prøve seg innenfor mange ulike avdelinger og jobber på kort tid, uten å skifte arbeidsgiver.

2.2 DE UNGES ORIENTERINGER I DAG

Fremtidsforskeren Jesper Bo Jensen (2001) beskriver at de unge i dag har en samplet livsstil. Uttrykket sampling anvendes til å beskrive det man kan gjøre innenfor musikken når man tar en bit av en musikkstrofe og overfører denne spesielle sounden til et helt annet elektronisk instrument. På denne måten setter man sammen sin musikk av forskjellige biter av andres musikk og på denne måten skaper man selv noe nytt. Jensen (2001) mener at de unge i dag setter sammen livene sine av de forskjellige bitene de møter gjennom tilværelsen, og på denne måten skaper sitt eget liv ut fra de bitene som har en personlig verdi for dem. Man kan derfor snakke om en samplet livsstil.

En dansk undersøkelse som betrakter unges arbeidsbegrep, antyder at unge i dag er subjektivt orienterte når det gjelder arbeid (Simonsen og Katznelson 2000). De er opptatt av å finne ut av hvilke verdier de selv besitter og hvor de vil i verden og det primære prosjektet er å skape seg selv. Generasjonen som ble født på 1970- 80-tallet blir av mange betraktet som ”meg-generasjonen” eller ”zapper-generasjonen” (Fazakerley og Skot-Hansen 2002). De karakteriseres av unge mennesker som zapper seg gjennom livet og plukker med seg det de vil ha på veien. De velger selv og velger seg selv. De motiveres heller av lyst enn plikt og ansvar, og jobber fordi de selv ønsker det. Jobber velges ut fra personlige formål og de er ikke så opptatt av stringente karrierforløp (Simonsen og Katznelson 2000). I boken ”Hverdagsfilosofier” skriver Marianne Gullestad (1996) at tidligere så var ’det å være til nytte’ det rådende idealet, men at det i løpet av den siste generasjonen i stor grad er byttet ut med ideen om å realisere seg selv. Det har vært et skifte i folkelig tankegang fra disiplin og plikt til ekspressivitet, noe som innebærer det å skape seg selv ved hjelp av uttrykksfulle handlinger. Den ekspressive karakteren viser i større grad hvem vi er eller ønsker å være, enn hva vi ønsker å oppnå som nyttige og praktisk-funkjonelle resultater (Gran 2004). Videre i kapittelet vil jeg se på karakteristiske trekk i samfunnsutviklingen og betrakte de unges orienteringsmåter i relasjon til dette.

2.2.1 Samfunnstendenser

I etterkrigstiden har de vestlige samfunn gjennomgått store forandringer. Noen sentrale tendenser er fremveksten av velferdsstaten, økonomisk og teknologisk utvikling og en

økning i befolkningens utdannelsesnivå (Dæhlen 2003). Det er ikke lenger nedarvede tradisjoner og sedvaner som bestemmer normene og måtene mennesker skal leve på og den enkelte kan ikke lenger lene seg mot felles stabile normer (Giddens 1996). I det moderne sekulariserte samfunnet legges et økende press på enkeltmennesket i form av ansvar for utviklingen av seg selv, på samme tid som individet fristilles fra det sosiale fellesskap som tidligere var med på å gi retning og mening i denne prosessen (Gullestad 1996).

2.2.2 Kulturell frisetting av individet

Den tyske ungdomsforskeren, Thomas Ziehe (1989) hevder at de omfattende samfunnsendringene først og fremst har ført til en kulturell frisetting av individet. Han bruker dette begrepet om individets frisetting i forhold til tradisjoner, hverdagslige meningsmønstre og familieformer. Videre peker han på tre utslag av disse endringene i menneskets livsverden, nemlig økt *refleksivitet*, vissheten om at *alt lar seg forme* og økt *individualisering*. Den økte tendensen til refleksivitet, det vil si større mulighet til å forholde seg til seg selv, innebærer at kulturen stiller i stadig større grad språk og kunnskap til rådighet for individet, noe som gjør det mulig å avbilde og kommentere seg selv og sin egen situasjon. Samtidig blir denne refleksjonen påvirket av det rundt oss. Vi blir utsatt for kontinuerlig påvirkning og press fra blant annet markedskrefter som tilbyr oss et marked av meninger og ulike livsstiler den enkelte kan velge blant. Videre peker Ziehe (1989) på hvordan stadig flere områder i menneskers liv bærer i seg forestillingen om at de lar seg forme. Med det mener han at de kan la seg problematiseres, tematiseres og forandres. I dette ligger forestillingen om at alt i prinsippet kan være annerledes og at individets hovedprosjekt blir å skape seg selv og sin egen identitet. På den ene siden kan dette være et uttrykk for en befrielse, men på den andre siden blir det enkelte mennesket stående ansvarlig for hvordan det velger å forme seg selv. Det er en forventning om at vi tar styring over våre egne liv gjennom å ta aktive valg om hvem vi vil være og hva vi vil gjøre. Mens individets hovedproblem i det tradisjonelle samfunnet var at det ville for mye, er det subjektive hovedproblemet nå derimot det å oppleve og oppnå for lite, og at man ikke lever og er slik man kanskje kunne vært. Den økende individualiseringen i samfunnet har nok ført til at mennesket har fått flere muligheter, men kravene til individet har også vokst tilsvarende. Dette skaper komplekse krav til å treffe beslutninger. Der mennesker tidligere støttet seg til

tradisjonen, det være seg klasse, familie eller geografi, står individet nå i større grad alene i prosessen med å konstruere seg selv.

2.2.3 Unges orienteringsmåter i dag

Med bakgrunn i disse endringene av menneskets livsverden beskriver Ziehe (1989, 1994) tre måter å orientere seg på som han mener er typiske for de unge i dag. Ett av orienteringsforsøkene kaller han *subjektivering*. Det betegner en søking etter nærhet for å prøve å unngå den samfunnsmessige kulde. Man søker intimitet og nære relasjoner i et forsøk på å finne sin innerste kjerne og leter etter det autentiske og ønsker å komme inn i det innerste, og dermed det mest ekte hos andre mennesker. Det andre orienteringsforsøket betegner Ziehe som *ontologisering*. Her er hovedpoenget individenes jakt etter sikkerhet og en fast grunn som kan være med å skape mening for dem. Som et resultat av redsel for kaos og meningsløshet kan individet oppleve en lengsel etter å forankre de subjektive opplevelsene i noe mer overordnet. Det tredje og siste orienteringsforsøket kaller Ziehe for *potensiering*. I dette ligger det at man kunstig prøver å fylle noe med betydning. Her peker han på at individet søker opplevelser som kan fylle livet med intensitet, spenning, lystopplevelser og estetiske impulser, for å unngå tomheten som tapet av tradisjonen gir. Mennesket søker å skape og representere seg selv på unike måter ved hjelp av uttrykksfulle handlinger og følgelig står ekspressivitetsbegrepet sentralt. Dette gir seg utslag i at man søker seg bort fra det kjedelige og fornuftige og i stedet lovpriser gledene her og nå (Jensen, Tveit, Fosseth og Karseth 2002). Svendsen (1999) beskriver i boken ”Kjedsomhetens filosofi”, at i søkingen etter opplevelser, blir også opplevelser ofte det eneste interessante. Alt blir vurdert ut fra overflaten, med andre ord ut fra et *estetisk* blikk, og det blir bedømt ut fra om det fremstår som interessant eller kjedelig. Problemet er at det nye fort blir gammelt nytt og alt derfor har en tendens til å falle tilbake i en kjedsomhet som for enhver pris må unngås. For å overskride kjedsomheten pøser man derfor på med nye og stadig kraftigere opplevelser istedenfor å ta seg tid til å gjøre erfaringer. Denne opplevelsesestetikken er underlagt følgende orden; a) opplevelsene må enten *varieres* (ulike typer opplevelser gjennom ulike typer konsepter) eller b) *intensiveres* (samme type opplevelse med stadig sterkere styrke) (Gran 2004). På bakgrunn av dette kan man hevde at om noe oppfattes som

kjedelig eller interessant ofte har å gjøre med virkemidlene som brukes, og for å motvirke kjedsomheten griper man gjerne til underholdning, og reduserer alt til det (Svenden 1999).

I undersøkelser utført blant av økonomi- og teknologistudenter i Norge, går det frem at denne gruppen legger stor vekt på at organisasjonen tilbyr utfordrende og utviklende arbeidsoppgaver som kan oppleves som motiverende og stimulerende (Nordhaug og Gooderham 1999, 2001, 2003). Unge arbeidstakere er i dag gjennomgående opptatt av å arbeide i godt utviklete kompetansemiljøer. Frihet i forhold til hvor og når arbeidsoppgaver utføres settes også høyt, mens lønn og andre betingelser oppfattes som viktig, men blir sett på som mer sekundære. En mulig forklaring på dette kan være at lønn langt på vei blir tatt som en grunnleggende forutsetning i jobbsituasjonen (Hillestad, Holt Larsen og Nordhaug 2004).

2.2.4 Krav om å fremstå som unik

Som beskrevet i kapittel 2.2.2, kan riktignok fristillingen fra tradisjonen gi individet en rekke nye muligheter, men samtidig økes den subjektive belastningen (Ziehe 1994). Jo mindre livsperspektiver og avgjørelser som kan hentes fra tradisjonen, jo større del av ansvaret ligger på individet til å ta beslutninger. Likevel fører ikke den kulturelle fristillingen nødvendigvis til at den enkelte føler seg mer fri. Avskjæringen fra tradisjonelle verdier utvider først og fremst menneskets ønsker og drømmer og muligheter til å forvente seg noe. Det gjør det også lettere å sammenligne seg med andre. Samtidig blir den enkelte i større grad selv stående ansvarlig for å takle brudd, utilstrekkelighetsfølelser og konfliktavgjørelser. Man har ikke bare mulighet for å bli noe, det er også den enkeltes plikt ”å bli til noe”. På den ene siden står individet fritt til å skape seg selv, men på den andre siden stilles det strenge krav til resultatet. Man må realisere seg selv.

Selvrealiseringsbegrepet referer både til ”realisering, å få noe til, og til det unike meg” (Frønes og Brusdal 2000:111). Selvrealisering refererer til det å sette seg selv i sentrum og det er knyttet til mening i form at man må finne det som er meningsfullt for nettopp meg. Samtidig har selvrealisering sine oppskrifter, ikoner og symboler, for selv om selvrealisering handler om realisering av indre verdier, handler selvrealisering også om status, om å vise verden at man er en søkende person som lever et liv fullt av opplevelser. Realiseringen har sine ikoner som er med på å fortelle hvilke verdier du ha og hvilken livsstil du er en del av. I

følge Erling Dokk Holm (2004) er det rådende ideal at hvert enkelt menneske skal fremstå som et unikt individ. Han uttaler til Aftenposten at; ”Å være ordinær er blitt den største av alle tragedier.” (Bjørkeng 2004). Kjetil Østlie (2004), skriver i Aftenposten at mennesker kan ha ”Gandalvs intelligens og være hyggeligere enn Ole Paus, men klarer du ikke å markedsføre kvalitetene, er du ute. Ingen ser deg. Ingen lytter”. Skal man ”bli noe”, nytter det ikke å være en i mengden, man må skape seg et personlig image. Det er ikke langt fra imaget til merkevaren. Både merkevarer og identiteter i dag blir iscenesatt på samme måte, nemlig som fancy images. Poenget med både merkevaren og individuelle identiteter er å differensiere seg fra andre merkevarer og individer, og framstå som enestående og unik i den harde konkurransen om oppmerksomhet (Gran 2004).

Likevel handler det ikke om å konstruere en identitet en gang for alle som skal holdes stabil livet ut. Definisjonen av hva som er ikke meningsfullt stabil over tid. Man må snarere skape seg selv på stadig nye måter for å skille seg ut. Med bakgrunn i dette kan identitetsproblematikken i dag sies å først og fremst handle om hvordan unngå fiksering og det å holde alle muligheter åpne. Dette er elementer som kan sies å ligge til grunn for at mennesker i dag unngår varige forpliktelser og det å bli fastlåst (Baumann 2001).

2.2.5 Baumanns metaforer

Med utgangspunkt i at individet i dag ikke ønsker å bli fastbundet, vil jeg se på Zygmunt Baumanns (2001) metaforer om pilegrimen og hans etterfølgere som han beskriver som turisten, vagabonden, flanøren og spilleren. Pilegrimens mest karakteristiske trekk at hun eller han har et formål og vandrer til noe. Men uansett hvor de befinner seg, er de ikke der de ønsker eller drømmer om å være, for det framtidige bestemmelsessted vil hele tiden tone ned og bagatellisere nåtidens betydning. Pilegrimen ønsker å alltid kunne se tilbake på sporene, samle det til en vei og omtale det som fremskritt og en utvikling mot noe. På denne måten vil de alltid kunne skille mellom det som ligger bak og veien videre fremover. Pilegrimen måtte velge sitt ankomststed tidlig i livet og ”spare for framtiden”. For å kunne gjøre dette er pilegrimen avhengig av å se på verden som stabil, slik at sporene blir merket for godt og opptegnelsene fra tidligere reiser bli spart og bevart. På denne måten gjør bestemmelsesstedet for livets pilegrimsferd det episodiske om til en kontinuitet. I følge Bauman (2001), er ikke pilegrimen lenger en passende metafor for mennesker i dag. I dagens

omskiftelige verden er det riktignok lett å sette fotavtrykk, men det er like lett å viske dem ut. Den mest fornuftige strategien er derfor å la alt bli kortvarig og ikke satse alt på en ting og man må derfor vokte seg for varige forpliktelser. I stedet for å vie livet sitt til ett kall, slik som pilegrimen gjør, må man ha en evne til å raskt forflytte seg dit tingene skjer og være klar til å ta inn over seg erfaringene etter hvert som de kommer. Det er smidighet som belønnes og behovstilfredsstillelsen må ikke bli utsatt. Hva man enn er ute etter, bør man prøve å skaffe seg det nå.

Bauman (2001) bruker turisten, vagabonden, flanøren og spilleren i fellesskap som metafor når han beskriver mennesker i dag. Her har jeg valgt å bare konsentrere meg om beskrivelser av vagabonden og turisten. Bauman beskriver vagabonden som en som drar rundt på måfå uten å ha noe bestemmelsessted. Hvor lenge vagabonden blir på hvert sted, er avhengig av sjenerøsiteten til dem han eller hun møter på veien og nyheter om eventuelle andre steder som kan vekke nye forhåpninger. En vagabond vil aldri få røtter noen steder, for minnet om hans eller hennes ankomst alltid vil være for ferskt. I likhet med vagabonden er også *turisten* på farten, men der vagabonden reiser rundt på måfå, forflytter turisten seg med hensikt. Det er i hvert fall det han eller hun tror. Målet er stadig nye opplevelser og dette fører til en stadig søken etter det som er nytt og annerledes. Turisten har i motsetning til vagabonden alltid sikkerhetsputer og godt merkede rømmingsveier. I turistens verden er det fremmede temmet og skremmer ikke lenger. Opplevelsene kommer i et pakkeopplegg med trygghet. Og i motsetning til vagabonden har turisten, som en del av trygghetspakken, et hjem. For at turisten skal kunne nyte opplevelsene må han eller hun ha et sted å reise til når det nåværende eventyret er over eller når reisen ikke blir like eventyrlig som forventet. For turisten fremstår verden som vennlig og oppmerksom på turistens ønsker, skapt for å pirre, behage og underholde. Den en fullstendig strukturert etter estetiske kriterier.

2.3 KARRIERE OG KARRIEREUTVIKLING

I forrige kapittel gikk det fram at de unge i dag er subjektivt orienterte når det gjelder arbeid og i stor grad velger jobber ut fra personlige formål. Det er ikke den store sammenhengen i livet de er ute etter, de er opptatt av å gjøre det de synes er best i den situasjonen de befinner seg i. Dette betyr også at det ikke er de tradisjonelle karriereveier denne generasjonen søker (Jensen 2001).

2.3.1 Det klassiske karrierebegrepet

Karriere har tradisjonelt blitt forstått som en:

”*udvikling* – som oftest i *ledelsesmessig* retning - av en *person*, - som befinner seg i arbeidslivet, og som erhverver denne utvikling gjennom en række - ofte *systematiserede* – aktiviteter, som knytter seg til *jobbet* eller en form for *utdannelsessituasjon* (for eksempel et kursus).” (Holt Larsen 1997:2)

Det som er betegnet for denne forståelsen av karriereutvikling, er at utviklingen i stor grad skjer på virksomhetens initiativ. Det er organisasjonen som setter dagsordenen og det er primært til fordel for den at de ansattes karriereutvikling skjer. Det handler om bevegelse i en organisasjon og hvordan de ansatte skal kunne gjøre karriere på raskest mulig måte. Med dette som utgangspunkt blir det et bredt fokus på hvordan organisasjoner skal kunne sosialisere de ansatte på en mest mulig effektiv måte (Eriksson 2000). Den primære målsetningen ligger i stor grad på det å skape og utvikle ledelsespotensialer i organisasjonen som kan brukes når ledige stillinger skal besettes. Utviklingen forstås derfor som en vertikal bevegelse i et organisasjonshierarki og karriere som en forutsigbar lineær, aldersbestemt progresjon, som finner sted innenfor en relativt stabil organisatorisk ramme. I lys av denne forståelsen vil det bare være en liten andel ansatte som vil gjøre karriere, det vil si ha suksess og ”komme til topps” i organisasjonen (Holt Larsen 1997).

2.3.2 En nyere forståelse for karriere og karriereutvikling

For post-1970 generasjonen har forståelsen for karriere forandret seg (Dwyer og Wyn 2001). I dagens arbeidsmarked er den tradisjonelle, hierarkiske og ledelsesmessige karriere på retur (Hillestad, Holt Larsen og Nordhaug 2004). På 1990- tallet utviklet fokuset seg mer i retning av karriere som et nytt prosjekt for jegets selvkontroll (Grey 1994). Det handler ikke lenger om å klatre i en strukturert modell og karrieren betraktes ikke lenger som forutsigbar og lineær. Fokuset er i stedet på en fleksibel karriere der hovedvekten legges på menneskers muligheter for utvikling, uttrykking og skaping av seg selv. Det handler om å hele tiden bli mer, bedre og annerledes, i dette ligger det en mulighet for å gjenoppfinne seg selv. Karriereutvikling blir avhengig av personlige valg og livsstil, noe som innebærer at det også

blir den enkeltes ansvar å lykkes i dette prosjektet (Fournier 1998 i Eriksson 2000). På denne måten styres karriereutviklingen av personen selv og ikke av virksomheten.

I 1996 ga Arthur & Rosseau ut boken "The Boundaryless Career". Med begrepet "grenseløs karriere", presenterer de en ny tilnærming til karrierebegrepet. Grenseløs karriere, i motsetning til organisasjonell karriere, utvider karrierebegrepet og skiller seg fra den tradisjonelle forståelsen ved å se på karriere som en bevegelse i hvilken som helt retning, vertikalt som horisontalt. Dette begrepet avgrenser heller ikke karriere til å gjelde innenfor en organisasjon, men ser på karriere på tvers av organisasjoner. Med de nyere tids endringer i arbeidslivet er det mer aktuelt å forstå karriere som utvikling av en persons evner, muligheter for å lære og identitet, fremfor å betrakte karriere som en uavbrutt, spesialisert og hierarkisk utvikling (Hall og Mirvis 1996). Målet er ikke nødvendigvis å bli leder, men å oppnå en bredspektret utvikling som er tilpasset den enkelte. Karrierebegrepet blir på denne måten derfor aktuelt for alle ansatte, og ikke bare for en liten elite i organisasjonen. Det er den kognitive prosessen der hver enkelt skaper mening i forhold til den organisatoriske sammenhengen som er det viktigste, ikke synlige og konstaterbare objektive fakta. Karriereutvikling kan heller ikke bare avgrenses til arbeidslivet, men også gå på tvers av de ulike livssfærer i en persons liv (Holt Larsen 1997). Poenget er hvilke erfaringer arbeidstakeren gjør seg, ikke hvilke posisjoner man har innehatt. Karriereutvikling blir derfor betraktet som faglig og personlig utvikling, der arbeidstakerens fokus blir å komme i posisjoner der han eller hun kan få interessante arbeidsoppgaver, heller enn å komme på et stadig høyere hierarkisk nivå (Arthur & Rosseau 1996). For de yngre generasjoner er det derfor jobber med store faglige og personlig utviklingsmuligheter som fremstår som de mest attraktive i dagens arbeidsmarked. Det som fremstår som det viktigste kriteriet for de unge i dag, er derfor å få store potensielle læringsmuligheter i jobben.

2.3.3 Bedriftstilhørighet eller tilhørighet til egen karriere?

I arbeidsmarkedet i dag er det en tendens til løsere tilknytning mellom arbeidsgiver og arbeidstaker enn det som var vanlig tidligere. Som nevnt ovenfor er ikke arbeidstakere lenger garantert en livslang ansettelse innenfor én og samme organisasjon, og mange ønsker det heller ikke. Konsekvensen blir at den enkelte i større grad må ta ansvar for seg selv og sin egen karriere. Tidligere var det mye fokus på den ansattes utvikling av en sterk

bedriftstilhørighet til organisasjonen. Det ble derfor lagt stor vekt på den ansattes sosialiseringprosesser. Det hersket bred enighet om at bedriftstilhørighet var noe positivt og det ble sett på som en viktig forutsetning for organisasjonens prestasjoner (Danielsen, Nordvik og Saksvik 2003). Bedriftstilhørighet kan defineres som ”den relative styrken på et individs identifisering med og involvering i en organisasjon” (Mowday, Porter og Steers 1982:27 i Danielsen, Nordvik og Saksvik). De siste årene har den tradisjonelle forståelsen og betydningen av tilhørighet forandret seg. I dagens individualiserte arbeidsliv kan ikke organisasjoner lenger forvente at arbeidstakeren har en tradisjonell form for bedriftstilhørighet. En rekke nyere studier viser at det heller ikke nødvendigvis er formålstjenelig, verken for arbeidstakeren eller organisasjonen med en slik form for tilhørighet. Fokuset rettes i stedet mot individenes tilhørighet til egen karriere eller arbeidsoppgavene i seg selv (Danielsen, Nordvik og Saksvik 2003).

På bakgrunn av denne fremstillingen kan det stilles spørsmål om arbeidstakernes lojalitet til organisasjonen har forvitret. Hillestad (2001) mener at selv om dagens arbeidstakere er mer mobile og skifter jobb hyppigere enn før, betyr ikke dette nødvendigvis at de er mindre lojale til organisasjonen enn før. Tvert imot bekrefter undersøkelser at medarbeiderne er lojale og gir mye av sin tid og oppmerksomhet til arbeidsgiver så lenge de er ansatt der. Fordi de gir mye krever de også mye tilbake, men så lenge organisasjonen legger til rette for at arbeidstakeren får interessante og meningsfulle arbeidsoppgaver som kan være med på å utvikle dem videre, vil også arbeidstakeren være lojal. Arbeidstakerens tilhørighet har altså dreiet seg fra organisasjonen og til den enkelte arbeidstakers karriere, noe som også kan sees i sammenheng med den nyere forståelse for karriere som ble presentert i forrige kapittel. Karrieretilhørighet kan defineres som ”ens holdning til ens arbeid, inklusive et yrke eller profesjon (Blau 1989:88)” (i Danielsen, Nordvik og Saksvik 2003:129). Arbeidstakerne opplever med andre ord tilhørighet til egne evner, mål, interesser og tilknytninger, heller enn tilhørighet til en spesifikk organisasjon. På den andre siden lover de færreste organisasjoner livslang ansettelse, men satser heller på å tilby gode utviklingsmuligheter i jobben. På mange måter fremstår mulighetene for egenutvikling, som de nye generasjoners krav til arbeidslivet (Maccoby 1989). I lys av dette fremstår arbeidsoppgavenes karakter og tilrettelegging av arbeidsmiljø som viktige elementer som organisasjoner må ta hensyn hvis de ønsker å beholde de ansatte. Dette vil jeg se nærmere på i kapittel 2.4.5.

2.4 PERSPEKTIVER PÅ LÆRING OG LÆRINGSMILJØ

Store deler av traineenes læring foregår gjennom deltakelse i praksis i de ulike avdelingene de er utplassert i gjennom traineeperioden. Med utgangspunkt i et situert perspektiv på læring, der fokuset nettopp er på læring gjennom deltakelse i praksis, presenteres sentrale begreper som videre skal brukes i analysen av det empiriske materialet. Videre presenteres en teori som har utgangspunkt i hvordan arbeidssituasjonen kan tilrettelegges best mulig for de ansatte.

De ulike perspektivene kan til en viss grad stå i et indre motsetningsforhold til hverandre. I denne oppgaven velger jeg å bruke en utfyllende strategi (se kapittel 2), og bruker derfor elementer fra de ulike teoriene til å fylle ut og skape et grunnlag for drøftning av empirien. Intensjonen her er ikke å sette teoriene opp mot hverandre.

2.4.1 Læring gjennom praksis i et fellesskap

Representanter for en sosiokulturell tilnærming til læring betrakter kunnskap som sosialt og kulturelt konstruert. Med det menes at kunnskap endres og vedlikeholdes i en historisk, kulturell og sosial sammenheng gjennom samhandling mellom individer (Wertsch 1991). Lave & Wengers (2003) situerte perspektiv på læring bygger i stor grad på et sosiokulturelt perspektiv. Innenfor dette perspektivet betraktes ikke kunnskap som noe som finnes inne i hodene på det enkelte individ, og læring er ikke et spørsmål om kunnskapsoverføring, tilpasning og internalisering. Kunnskap blir sett på som kontekstbundet og læring innebærer at individer gjennom aktiv deltakelse i praksisfellesskap ("communities of practice"), tilegner seg den kultur og de handlingsmønstrene som kjennetegner praksisfellesskapet (Ellström 1996). Praksisfellesskap består av grupper og mennesker som er uformelt bundet sammen, men som har en felles forståelse og engasjement for en bestemt oppgave. Det er altså ikke bare en samling individer som tilfeldigvis er i interaksjon med hverandre (Wenger 2004). Praksisfellesskaper finnes overalt og er en del av hverdagslivet. Praksisfellesskap kan defineres som:

"en gruppe relationer mellem personer, virksomhed og verden, over tid og i relation til andre tangenrende og overlappende praksisfællesskaber...Ordet fællesskap betyder heller ikke

nødvendigvis samtidig tilstedeværelse, en veldefinert, identifiserbar gruppe eller sosialt synlige grenser. Men det betyr deltakelse i et virksomhetssystem, hvor deltakerne har en felles forståelse af, hvad de laver, og hvad det betyder i deres liv og for deres fellesskaber.” (Lave og Wenger 2003:83)

Innenfor et situert perspektiv på læring, er praksisfellesskap den egentlige betingelsen for eksistensen av kunnskap. Blant annet fordi det gir en fortolkende støtte som er nødvendig for å forstå kunnskapens arv. Praksisfellesskapene er altså komplekse sosiale systemer som hver deltaker må finne sin spesielle plass i, og hvor man gjennom deltakelse kan utvikle sin unike identitet. Wenger (2004) peker på at det verken er individet i seg selv eller fellesskapet som sosial enhet som er gjenstand for fokus her. Det interessante fokuset er det som skjer mellom deltakerne i et praksisfellesskap, hva som er felles og lært for deltakerne i praksisfellesskapet. Det er dette som i neste omgang skaper struktur og innhold i praksis.

2.4.2 Nykommeres læreprosesser

For å beskrive hvordan en nykommer i et praksisfellesskap lærer, introduserer Lave & Wenger (2003) begrepet *legitim perifer deltakelse*. Deltakelsens perifere karakter fremstår som et positivt og dynamisk trekk som setter søkelyset på prosessen der nykommeren gradvis utvikler seg mot å bli et fullverdig medlem av praksisfellesskapet. Læring blir betraktet som en kultiveringsprosess, hvor den lærende utvikler sin identitet i takt med at han eller hun får mulighet til ta del i stadig mer komplekse aktiviteter, gjøre nye oppgaver eller oppnå ny forståelse innenfor praksisfellesskapet. Læring i praksisfellesskap handler derfor om en endring i relasjonen mellom den lærende og praksisfellesskapet, om utvikling av kunnskap, ferdigheter og en profesjonell identitet (Akre & Ludvigsen 1998). På denne måten blir læring betraktet som stigende deltakelse i praksisfellesskapet og ikke bare internalisering av kunnskaper og ferdigheter. Læringen muliggjøres ved at aktivitetene er synlige og ved at det gis adgang til å delta og handle i viktige praksissituasjoner (Kvale og Nielsen 1999).

2.4.3 Adgang til læring

I et praksisfellesskap avhenger læring av det å få *adgang* (“access”) til læresituasjoner (Lave og Wenger 2003). Med det menes hvilke av de daglige aktivitetene nykommeren får

mulighet til å delta i. Både adgang til praksis og informasjon er viktig. Adgang til slike situasjoner vil fremme læringen, mens utestenging vil hemme mulighetene til å kunne bli en fullverdig deltaker i praksisfellesskapet (Akre og Ludvigsen 1999). Adgang kan gis både gjennom formelle organisatoriske strukturer og gjennom uformelle interpersonlige relasjoner. Selv om personer på samme nivå i prinsippet skal få lik adgang vil i praksis de uformelle relasjonene mellom nykommeren og andre deltakere i praksisfellesskapet være med på å påvirke den reelle adgangen de oppnår. Mulighet for adgang kan derfor variere i stor grad fra person til person innenfor det samme fellesskapet (Akre & Ludvigsen 1999). Kommer nykommeren i en posisjon uten adgang til relevante læringssituasjoner, vil han eller hun kunne risikere å havne i en *marginalisert* posisjon, noe som begrenser mulighetene til deltakelse i praksisfellesskapet (Wenger 2004).

To faktorer som i stor grad er med på å regulere graden av adgang er fellesskapets *invitasjon* og nykommerens *initiativ*. Dette er komponenter i det komplekse sosiale samspillet som finner sted i de uformelle relasjonene i praksisfellesskapet. En invitasjon fra ett av medlemmene, for eksempel lederen, kan gi den lærende adgang til sentrale sider ved praksis som nykommeren ellers ikke ville fått tilgang til. Tilgangen utgjør på mange måter en mulighetssone for nykommeren, men den lærende må også i stor grad selv være aktiv, se mulighetene og ta initiativ til å være med på ulike faglige gjøremål for at gode læringssituasjoner skal kunne oppstå. Lederens betydning er derfor ofte stor når det gjelder å skape adgang for nykommere i praksisfellesskapet (Akre & Ludvigsen 1999). Lederens posisjon i praksisfellesskapet kan på denne måten spille en avgjørende rolle for nykommerens muligheter til adgang (Wenger 2004). På bakgrunn av dette argumenterer Akre & Ludvigsen (1999) for at det er viktig at leder og den nyansatte kommer godt overens for at det sosiale samspillet mellom invitasjon og initiativ skal fungere godt slik at læringsresultatet blir best mulig. En dårlig relasjon kan resultere i at potensialene for læring ikke blir godt nok utnyttet.

2.4.4 Synliggjøring av praksis

Det er viktig at det gis adgang på en måte som kan gi mening for nykommeren. Opphold på steder der praksis er synlig er derfor av stor betydning. Den lærende må få innsikt i hvordan oppgaver utføres og ha mulighet til å dele erfaringer og problemløsning med andre (Kvale og

Nielsen 1999). Læringsaktivitetene må derfor være organisert på en måte slik at de har stor grad av gjennomsiktighet ("transparens") (Lave & Wenger 2003). På denne måten blir også meningen i praksisfellesskapets aktiviteter synliggjort for nykommeren. Gjennom å delta i læringssituasjoner som fremstår som meningsfulle, blir fellesskapets meningsstrukturer mer tilgjengelige for dem som ønsker å bli en del av fellesskapet. Akre og Ludvigsen (1999) ser i denne sammenhengen på ansvar som et viktig moment. De har gjennomført en studie av legers læringsbaner og hevder at leger motiveres til å trekke lærdom av det de ser og gjør, fordi om kort tid vet at de selv kommer til å stå med ansvaret. Ut fra dette konstaterer Akre og Ludvigsen (1999) at nærhet og ansvarlighet er faktorer som øker den lærendes motivasjon og derigjennom ønsket om å oppnå større transparens i situasjonen.

2.4.5 Tilrettelegging av den lærendes arbeidssituasjon

Det at arbeidsoppgavene nykommeren utfører er meningsfulle for den enkelte fremstår som viktig. På denne måten får hun eller han brukt og videreutviklet den kompetansen de besitter (Hillestad, Larsen og Nordhaug 2004).

Framfor å diskutere tiltak for motivasjon av den enkelte ansatte ønsker jeg å rette fokus mot tilrettelegging av arbeidssituasjonen deres. Tilrettelegging dreier seg om å gjøre noe med arbeidssituasjonen til de ansatte, og dette er ikke det samme som å motivere dem.

Motivasjon impliserer at det skjer noe med de involverte personene, mens tilrettelegging går på vilkårene de arbeider under, og er særlig knyttet til oppgavene man utfører (Nylehn 1997).

Hackman og Oldham (1980) har utarbeidet en modell som baseres på psykologiske jobbkraav. Modellen tar for seg hvordan arbeidstakeres indre motivasjon avhenger av samspillet mellom arbeidsinnhold, individuelle bakgrunnsfaktorer og individenes opplevelse av arbeidet. En av hovedantagelsene i modellen er at arbeidstakernes motivasjon i stor grad er avhengig av arbeidsoppgavens karakter (Ellström 1996).

I følge modellen er individenes motivasjon for å arbeide og lære nært koblet sammen med en opplevelse av arbeidet som meningsfullt, opplevelsen av å ha personlig ansvar for det resultatet som oppnås og kunnskap om resultatene av arbeidsoppgavene. Videre pekes det på en rekke sentrale faktorer må være til stede for at arbeidet skal kunne oppleves som

motiverende. For det første må arbeidsoppgavene være varierte og utfordrende. På denne måten får man ta i bruk sine ulike kompetanser og utvikle dem videre. Videre bør det være helhetlig struktur i arbeidsoppgavene slik at de kan utføres fra begynnelse og til slutt med et synlig resultat. Arbeidet bør også ha en praktisk betydning i den forstand at man opplever at det på en eller annen måte påvirker andre mennesker. Dette er momenter som er med på å gjøre arbeidsoppgavene meningsfulle for individet. Videre peker de på at oppgavene må ha stort handlingsrom, slik at individene opplever at de selv kan være med på å utformingen av dem. Da vil den ansatte i større grad også oppleve seg selv som en aktør som er ansvarlig for oppgavens resultater. Tilbakemelding i form av informasjon om arbeidets resultat i etterkant er også viktig. Her er det den tilbakemeldingen som ligger innebygd i selve arbeidsaktiviteten det pekes på, ikke det at en leder eller lignende gir tilbakemelding. Et eksempel er når en lege ser at pasienten blir frisk etter behandling (Hackman og Oldham 1980).

2.5 LEDELSE

Arbeidslivet har de siste tiårene vært preget av kontinuerlige endingsprosesser. Dette har blant annet ført til at lederrollen har blitt gjenstand for store forandringer. Som beskrevet ovenfor kjennetegnes den nye generasjon arbeidstakere av at de er endringsvillige, vil realisere seg selv og forkaster gamle autoriteter og andre etablerte 'sannheter' (Hillestad 2002). Med dette som utgangspunkt ser man at mange ledere i dag har forlatt organisator- og kontrollørrollen og fungerer i økende grad som en autoritet som tilrettelegger og gir tilbakemelding på arbeidsoppgaver (Sollie 1997).

2.5.1 Autoritetstyper

Max Weber (1990), har gjort en inndeling av ulike typer autoritet ved å se på grunnlaget for å akseptere en leder. Han betrakter autoritet som makt som blir ansett for å være berettiget. Begrepet viser altså ikke til styring mot andres vilje, men til det forhold at man lar seg styre. Weber beskriver tre typer legitim autoritet. Den ene betegnet han som *tradisjonell autoritet*, som betegnes av at man lar seg styre av andre på grunnlag av gamle skikker og handlingsmønstre. Autoriteten blir legitimert ved å for eksempel vise til at det er slik man

alltid har gjort det. Den andre typen autoritet er den *legalt-rasjonelle eller byråkratiske autoritet*, hvor styringen blir akseptert på et rasjonelt grunnlag. Her er autoriteten basert på et formelt lovgrunnlag. Man lar seg ikke styre av følelser og gammel vane, men på bakgrunn av en rasjonell vurdering hvor autoriteten betraktes som hensiktsmessig. Den tredje typen autoritet er *karismatisk autoritet*. Den bygger til forskjell fra de to foregående, på lederens personlige egenskaper. Autoriteten godtas på grunn av den innflytelsen hans eller hennes personlighet har, og som de som blir ledet også identifiserer seg med (Etzioni 1984, Moe 1995). I følge mange sosiologer bør *profesjonell autoritet* føyes til som en fjerde type autoritet til Webers inndeling. Denne formen for autoritet baserer seg på vitenskapelig kunnskap og er koplet til det moderne, komplekse, høyt teknologiske samfunnet der eksperter og sakkyndige inntar nøkkelposisjonene (Kornes, Andersen og Brante 1997).

Hillestad (2002) hevder at verken den tradisjonelle eller den legal-rasjonelle autoriteten aksepteres av de unge i dag. De færreste vil godta og gjøre ting på bestemte måter bare fordi det alltid har blitt gjort slik og en sentralisert styringsform vil komme til kort. I stedet flates hierarkiene ut og rigid regelstyring byttes ut med delegering av myndighet. Man ønsker ikke ledere som fremstår som oppsynsmenn og kontrollører, men proaktive og inspirerende ledere som fungerer som coacher og som gir systematisk tilbakemelding på både positive og negative sider ved arbeidet som utføres. Lederens autoritet forankres i større grad i lederens personlige egenskaper. Ledernes karisma og erfaring blir derfor viktigere enn stillingstittel og tradisjon. Samtidig stilles det krav om at lederen har kompetanse innenfor aktuelle fagområder (Colbjørnsen 2002). Sett i lys av Webers autoritetsbegreper kan det derfor antydes at arbeidstakere i dag i større grad aksepterer ledere i form av deres karismatiske og profesjonelle autoritet.

2.5.2 Tilbakemelding

I følge Nylehn (1997) er ikke givende arbeid nok. Arbeidstakeren trenger også å bli sett, kjenne omsorg og interesse fra andre. Spesielt den første tiden på en ny arbeidsplass er tilbakemelding viktig. Mange unge arbeidstakere ønsker en coachpreget ledelse. Hovedmålet med coaching er å gi assistanse til individets muligheter for å hjelpe seg selv. Coaching kan på denne måten defineres som en prosess for frigjøring og utvikling av individet (Jacobsen 2003). I denne sammenhengen er det interessant å se på Vygotskys begrep om "sonen for

den nærmeste utvikling”. Vygotsky betegner denne sonen som diskrepansen mellom den lærendes aktuelle utviklingsnivå, det han eller hun kan gjøre selvstendig, og det potensielle utviklingsnivået som kan nås i samarbeid med en mer kompetent annen i en problemløsningssituasjon (Bråten 1996). En slutning som kan trekkes fra dette er at lederen har en spesielt viktig funksjon for den ansatte gjennom den første tiden i organisasjonen, men kan trekke seg gradvis ut etter hvert som arbeidstakeren blir tryggere i arbeidssituasjonen.

2.6 OPPSUMMERING

Innledningsvis i teorikapittelet beskrev jeg hvordan jeg har valgt å bruke flere ulike teoretiske perspektiver for å belyse problemstillingene som ligger til grunn for denne oppgaven. Enkelte av teoriene kan til en viss grad betraktes som mostridende, men siden siktemålet er å fange en bred forståelse for problemstillingene, har konsekvens i teorien ikke vært av overordnet betydning i denne sammenhengen.

I kapittel 2.1 ble perspektiver på traineer og traineeprogram presentert. Traineeprogram ble beskrevet som en organisasjonsoppskrift. Med dette som utgangspunkt kan traineeprogrammers livssyklus forstås ut fra to ulike teoretiske tilnærminger innenfor organisasjonsteorien, henholdsvis verktøyperspektivet og symbolperspektivet. Disse perspektivene vil innebære en ulik tilnærming i diskusjonen om traineeprogrammers betydning for organisasjonen. Jeg beskrev også kort hvordan perspektivet kan benyttes på individnivå, for å kunne si noe om traineenes oppfatninger rundt det å være trainee. Et sentralt fokus i analysen vil være i hvilken grad det er traineeprogrammets nyttefunksjon eller symbolske betydning som fremstår som viktigst for traineene (se kapittel 6.1.6).

I kapittel 2.1.2 ble det redegjort for traineebegrepet og hva det innebærer å være deltaker i et traineeprogram. Videre gikk det frem at traineene i stor grad utvikler intraorganisatorisk kompetanse gjennom traineeperioden. Tilslutt i kapittel 2.1 ble traineeprogrammers utbredelse i Norge beskrevet. Det gikk frem at trenden startet i USA, ble adoptert inn i større norske konsern og har deretter hatt en kraftig spredning også i mindre organisasjoner de siste årene.

For å legge til rette for en diskusjon av trainees orienteringer til arbeid og karriere, presenterte jeg i kapittel 2.2 Thomas Ziehes (1989,1994) analyse av samfunnstendenser i dag og hvordan de unge orienterer seg som reaksjon på de økte endringene i menneskers livss verden. Det ble videre lagt vekt på at det enkelte individ er avhengig av å skape seg selv og at det stilles krav om å fremstå som unik. For å kunne utdype en forståelse av trainees orienteringer i analysekapittelet, ble Baumanns metaforer om pilegrimen og hans etterfølgere presentert.

Det fremstår ikke som noe mål å konstruere en identitet en gang for alle som skal holdes stabil livet ut. De unge er opptatt av det som gir dem mening i øyeblikket. Dette får også konsekvenser for deres tenkning rundt karrierebegrepet. I kapittel 2.3 ble det redegjort for det klassiske og et nyere perspektiv på karriere og karriereutvikling. Det klassiske karrierebegrepet innebærer at den ansattes utvikling skal skje på virksomhetens initiativ og at utvikling forstås som vertikal stigning i organisasjonen. Nyere forståelse for karriere og karriereutvikling setter i større grad individet i sentrum og innebærer i større grad både horisontal og vertikal utvikling. Dette er viktige forskjeller som kan være med på å avdekke eventuelle forskjeller mellom trainees og konsernens forståelse av karriere. Videre skisseres det hvordan ansatte i dag vanligvis har en løsere tilknytning til arbeidsgiver enn det som var vanlig tidligere og at arbeidstakere i dag i større grad utvikler tilhørighet til egen karriere.

I kapittel 2.4 ble perspektiver på læring og læringsmiljø presentert. I denne sammenhengen blir situert læringsteori beskrevet som et perspektiv på læring. Med tanke på at trainee lærer gjennom deltakelse i de ulike avdelingene, kan dette være et sentralt perspektiv for å analysere trainees læreprosesser. Med utgangspunkt i Hackman og Oldham (1980), skisseres videre faktorer som bør tas hensyn til i tilrettelegging av arbeidstakers arbeidssituasjon. Videre beskrives ulike former for ledelse ved å ta utgangspunkt i Webers autoritetstyper. Tilslutt i kapittelet blir coaching fremstilt som en attraktiv ledelsesform blant unge i dag.

Et viktig moment er at de ulike teoriene bidrar til ulike fokus. Teoriene vil bli tatt med videre i denne oppgaven for å presentere og tolke datamaterialet, og i neste omgang analysere og drøfte problemstillingene.

3. METODE

Steinar Kvale hevder at den opprinnelige betydningen av ordet metode er ”et veivalg som fører til målet” (Kvale 2001:20). Metodisk tilnærming er derfor knyttet til hva en forsker ønsker å finne ut, den vei han eller hun velger og de valg som tas underveis i prosessen. Metodevalgene er avgjørende for hvilke slutninger forskeren ender opp med. Det er derfor viktig å redegjøre og dokumentere metodevalgene, slik at andre også kan danne seg et bilde av premissene og forutsetningene som ligger til grunn for arbeidet. På denne måten kan forhåpentligvis gyldigheten av de resultatene forskeren kommer frem til bedres og det kan åpnes for en diskusjon om bruken av datamaterialet.

Etter å ha fastlagt temaområdet og problemstillingene for oppgaven, måtte jeg avgjøre hvilken metodisk tilnærming og hvilke redskap og grep som ville egne seg best til å belyse problemstillingene. Hensikten med dette kapittelet er å synliggjøre forskningsprosessen og begrunne de metodiske valgene jeg har gjort underveis. Gjennom en detaljert beskrivelse av undersøkelsesforløpet, ønsker jeg å synliggjøre forskningsprosessen for å sikre arbeidets pålitelighet.

3.1 BEGRUNNELSE FOR VALG AV KVALITATIV METODE

Hovedintensjonen med oppgaven er å finne ut noe om hvordan traineer orienterer seg i forhold til arbeid og karriere og hvordan de i neste omgang betrakter traineeprogram som en karrierevei. I denne sammenhengen var jeg ute etter traineenes egne betraktninger og historier som kunne være med på å illustrere deres opplevelser, holdninger og følelser.

Det skilles ofte mellom kvalitative og kvantitative metoder i metodelitteraturen. Mens de kvantitative tilnærmingene gir oversikt over utbredelse og tall, gir de kvalitative innsikt, ved at de søker å gå i dybden og vektlegge betydning (Thagaard 1998). I denne oppgaven er ikke en kvantitativ tilnærming med tallmessig informasjon om sammenhenger mellom ulike variabler hensiktsmessig å bruke. Ved å bruke kvalitativ metode kan man nærme seg aktørenes egne virkelighetsoppfatninger, deres motiver og tenkemåter (Repstad 1993). En kvalitativ metode synes derfor hensiktsmessig med tanke på problemstillingene som ligger

til grunn for oppgaven. Ved å foreta en kvantitativ undersøkelse blant et større utvalg av populasjonen, ville muligens empirien fått større tyngde og muligheten for å generalisere ville muligens vært større, men det er ikke dette som er det primære fokus i denne sammenhengen.

3.1.1 Systematikk og innlevelse

Innefor kvalitative metoder er det vanlig å skille mellom en eksplorerende tilnærming og en konfirmerende tilnærming, begreper som henholdsvis kan sees i sammenheng med henholdsvis innlevelse og systematikk (Thagaard 1998:15). Innenfor den eksplorerende tilnærmingen er tanken å oppnå forståelse for situasjonen informantene uttaler seg om, for å utvikle teoretiske perspektiver som er relevante i forhold til informantenes situasjon. Hensikten er å utforske et felt som det er lite kunnskap om fra før. En konfirmerende tilnærming representerer et mer strukturert opplegg hvor forskeren arbeider ut fra definerte problemstillinger og innsamlingen av data og analyseopplegget defineres i forhold til problemstillingen. Formålet med en slik tilnærming kan både være å utvikle nye teoretiske perspektiver eller å videreutvikle etablert teori. Studier av denne typen kan knyttes til en systematisk tilnærming. Systematikk er viktig for å komme frem til data som er relevante og behandle dataene på en måte som gir oversikt og mening (Thagaard 1998).

I denne oppgaven balanserer jeg mellom en eksplorerende og en konfirmerende tilnærming. Det konfirmerende perspektivet kommer til uttrykk gjennom det teoretiske utgangspunkt for oppgaven, som er basert på flere ulike teoretiske tilnærminger og som gir retning til for hva jeg søker etter. Videre søker jeg å integrere det eksplorerende perspektivet ved å være åpen for at empirien er med på å utvikle nye momenter og perspektiver i analysen.

3.1.2 Det kvalitative forskningsintervjuet

I forhold til problemstillingene fremstår kvalitative intervjuer som en hensiktsmessig metode for å nærme meg informantenes forståelse av arbeid, karriere og det å være trainee.

Kvale (2001:21) beskriver det kvalitative forskningsintervju som "et intervju som har som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene". Det kvalitative intervjuet tar utgangspunkt i samtalen og

forsøker å forstå verden fra informantens side, få frem betydningen av deres erfaringer og avdekke deres opplevelse av verden (Fog 1994 i Holter og Kalleberg 1996). Intervjuet setter dem som blir intervjuet i stand til å fortelle med egne ord om sin situasjon og sine perspektiver (Kvale 2001).

3.2 PLANLEGGING OG GJENNOMFØRING AV DATAINNSAMLING

3.2.1 Bakgrunnskunnskap og tilgang til feltet

I 2002 ledet jeg et arrangement i regi av "Pedagoger i arbeidslivet" i 2002 og i denne forbindelse kom jeg i kontakt med Unn Sollie, som var pedagog og ansatt i Administrativt Forskningsfond (AFF). I 2003 kontaktet jeg henne igjen og hun ble min veileder på hovedoppgaven. Hun har gjennom sitt virke i AFF vært mye i kontakt med unge mennesker i arbeidslivet, blant annet gjennom at hun har hatt en aktiv rolle i forbindelse med både evalueringer og rådgiving i tilknytning til ulike mentor- og traineeprogrammer innenfor flere større konsern i Norge. Utgangspunktet for denne undersøkelsen var å undersøke unge og dyktige nyansattes orienteringer til arbeid og karriere. I samarbeid med Sollie bestemte jeg meg for å intervju traineer. De er unge, nyansatte og har vært gjennom en omfattende utvelgelsesprosess. Datamaterialet ble til gjennom intervjuer av traineer og tidligere traineer i Storebrand, Elkem og Schibsted våren 2003.

I tillegg til intervjuene baseres datamaterialet på informasjon fra personer jeg har vært i kontakt med, enten på telefon eller møter, og webadresser (se vedlegg 3 og 4).

3.2.2 Valg av informanter

For å få frem data som kunne være interessant for oppgaven, ønsket jeg å intervju både nåværende traineer og tidligere traineer i tre norske konsern innenfor ulike bransjer. Gjennom intervjuer ville jeg både kunne få tilgang til traineenes livsverden og til eventuelle refleksjoner de tidligere traineene hadde over traineeprosessen. Etter å ha vært i kontakt med flere konsern som har traineeprogram falt valget på traineer fra tre etablerte traineeprogrammer innenfor ulike bransjer i Norge, henholdsvis industribedriften Elkem,

mediebedriften Schibsted og Storebrand som opererer innenfor bank og finans. Jeg ønsket en viss bredde i hvilken bransje, blant annet for å få muligheten til å belyse eventuelle forskjeller forskjell mellom traineene i de ulike konsernene. Videre fremsto det som relevant at traineeprogrammene hadde noenlunde samme struktur og opplegg.

Jeg henvendte meg til traineeledelsen i hvert konsern, informerte dem kort om opplegget og gav dem en oversikt over hvilke kriterier jeg stilte til informantene. For det første ønsket jeg å intervju seks personer innenfor hvert konsern, henholdsvis tre nåværende traineer og tre tidligere traineer. Informantene burde ha ulik utdanning og det burde helst være en jevn kjønnsfordeling. Traineekoordinatoren i hvert konsern plukket deretter ut informanter som matchet mine kriterier. Jeg intervjuet til sammen sytten informanter. Tre traineer og tre tidligere traineer i hver bedrift, unntatt i Schibsted, hvor jeg intervjuet tre traineer, men bare to tidligere traineer.

Det at jeg ikke plukket ut informantene selv, kan betraktes som en svakhet ved undersøkelsen. Det at organisasjonen selv bestemte hvem jeg fikk intervju kan ha resultert i at de har valgt ut de beste talerørene for organisasjonen. I etterkant ser jeg at det også kunne vært hensiktsmessig å intervju noen traineer som hadde sluttet underveis i programmet. På denne måten hadde det vært lettere å fange opp eventuelle negative ytringer rundt det å være trainee. Det kunne også vært interessant å intervju traineenes ledere for å avkrefte eller bekrefte traineenes fortellinger om seg selv. Men med tanke på oppgavens omfang, lot dette seg ikke gjøre innenfor tidsrammen jeg hadde til rådighet.

3.2.3 Utforming av intervjuguide

Før jeg startet på intervjurunden, gjennomførte jeg en pilotundersøkelse hvor jeg intervjuet åtte personer som ikke var traineer, men som var relativt nyutdannede og arbeidet innenfor forskjellige områder i arbeidslivet. Hensikten med disse intervjuene var blant annet å få innspill til relevante tema til intervjuguiden. På forhånd hadde jeg utarbeidet en midlertidig intervjuguide, og intervjuobjektene gav meg tilbakemelding og innspill på valg av spørsmål. Jeg fikk også trening i å intervju slik at jeg følte meg komfortabel når jeg skulle i gang med de ordinære intervjuene.

Med bakgrunn i teoretiske perspektiver, den kunnskapen som jeg tilegnet meg i pilotstudien og annen relevant informasjon om feltet som jeg blant annet samlet inn gjennom møter og samtaler med forskjellige personer (se vedlegg 3), utarbeidet jeg en intervjuguide som inneholdt de aspektene som jeg ønsket å få mer informasjon om i henhold til problemstillingene. I det kvalitative intervjuet brukes ikke standardiserte spørreskjema. Dette har blant annet sammenheng med at det ikke er ønskelig med for sterk grad av styring fra forskerens side (Holme og Solvang 1996). Jeg valgte derfor å bruke en halvstrukturert intervjuform. Denne intervjuformen har en rekke temaer som skal dekkes og forslag til spørsmål, samtidig som det er åpent for forandringer underveis, for eksempel på endring av rekkefølgen på spørsmålene eller spørsmålsformen. På denne måten blir det lettere å følge opp svarene og historiene man får av informanten (Kvale 2001). Intervjuguiden var derfor ment som et utgangspunkt for en dialog og jeg ønsket å legge det opp slik at jeg kom innom alle sentrale temaer der det falt seg naturlig. Jeg ønsket å skape en god samtale med utgangspunkt i aktuelle tema og oppmuntre informantene til å utdype og begrunne svarene.

3.2.4 Gjennomføring av intervjuene

Jeg gjennomførte i alt 17 intervjuer med traineer og tidligere traineer. Intervjuene ble hovedsakelig foretatt på informantenes arbeidsplass. Unntaket var traineene fra Elkem som var på kurs i Asker og ble intervjuet der. De tidligere traineene intervjuet jeg på Elkem Fiskaa, som er lokalisert like utenfor Kristiansand. Jeg reiste dit og intervjuet informantene på kontoret deres der. Informantene fra Schibsted ble intervjuet på et møterom i Schibsted-bygget i Oslo sentrum. Informantene fra Storebrand ble intervjuet i Storebrand-bygget på Aker Brygge, i henholdsvis diverse møterom, kantine og personlige kontorer.

Helt i starten av intervjuet gav jeg informantene en kort redegjørelse om undersøkelsen gikk ut på. Informantene ble på forhånd gjort oppmerksom på at jeg ville bruke båndopptaker under intervjuene. Samtlige gav sitt samtykke til dette. Å bruke båndopptaker er en fordel fordi en da kan ha kontinuerlig blikkontakt med informanten, noe som kan være med på å skape trygghet i situasjonen. Alle intervjuene varte mellom en til en og en halv time.

I tråd med Kvaless (2001) beskrivelser av "briefing", startet intervjuene med at jeg forklarte i korte trekk om hva intervjuet skulle handle om og la til rette for at informanten skulle

fortelle litt om seg selv og sin bakgrunn. Det var store forskjeller i hvordan informantene uttrykket seg. Noen av dem kom med fyldige beskrivelser av de ulike temaene, mens andre svarte mer konkret på spørsmålene. Målet mitt var å få flyt i samtalen og jeg prøvde hele tiden å følge opp temaer som traineene kom inn på. Dette medførte at jeg mange ganger måtte stokke om på rekkefølgen på temaene og spørsmålene i intervjuguiden.

Jeg avsluttet intervjuet med en ”debriefing” der informantene fikk mulighet til å komme med spørsmål. Jeg spurte dem om de hadde noe å tilføre eller kommentere. Etter hvert intervju spurte jeg også informanten om det var mulig å kontakte han eller henne hvis jeg hadde flere spørsmål eller eventuelt trengte utdyping av noen av svarene. Alle informantene stilte seg velvillig til dette. Etter analyseprosessen tok jeg kontakt med henholdsvis en informant i hvert konsern. Disse svarte på spørsmål jeg hadde om traineeprogrammet i det enkelte konsern. I tillegg drøftet jeg enkelte av elementene jeg ønsket å bruke i analysen med dem, for å høre om de kunne kjenne seg igjen og eventuelt hadde noe å tilføre. Informantene fra Schibsted og Elkem sendte meg også en del informasjonsmateriell om traineeprogrammet på email.

3.3 BEARBEIDING OG ANALYSE AV DATAMATERIALET

3.3.1 Fra tale til tekst

Formålet med transkribering er å klargjøre og strukturere intervjusamtalene slik at de blir bedre egnet for analyse (Kvale 2001). I de fleste tilfellene transkriberte jeg intervjuene like etter de var gjennomført. Dette gjør det lettere å huske hvilke mimikk og kroppsspråk informantene hadde i forbindelse med det som ble sagt. Transkriberingen kan likevel ikke betraktes som noe annet enn kunstige konstruksjoner av kommunikasjon fra muntlig til skriftlig form (Kvale 2001).

Jeg skrev i hovedsak ned alt som ble sagt, men tok ikke med pauser, gjentakelser og tonefall. Siden jeg var ute etter deres erfaringer og opplevelser, vurderte jeg det som av mindre relevans. Videre tok jeg med mine utsagn, spørsmål og kommentarer i løpet av intervjuene. Dette ble gjort fordi det kan ha betydning for vurderingen av det som blir sagt, om det er sagt spontant eller på tilskyndelse fra forskeren (Repstad 1993). Lydbåndene var av god kvalitet

og det var aldri problemer med å høre hva som ble sagt. Intervjuutskriftene varierte fra ca. 15 til 25 sider.

Kvale (2001) er opptatt av at man allerede i transkripsjonsfasen anonymiserer sensitive opplysninger, slik at man overholder de etiske kriteriene til personvern. Av hensyn til anonymisering valgte jeg også å presentere informantene med fiktive navn i datapresentasjonen.

3.3.2 Presentasjon og analyse av datamaterialet

I følge Repstad (1993) taler ikke data for deg selv. Analysen er en prosess der man prøver å ordne data slik at de får struktur som kan danne grunnlag for tolkningsprosessen. I tolkningen gir man en begrunnet vurdering av dataene i forholdt til problemstillingen og de teorier som setter funn fra undersøkelsen i en større sammenheng.

Jeg ønsket å ta utgangspunkt i en systematisk tilnærming i analysen av datamaterialet. Jeg håpet at dette skulle lettere avdekke sentrale strukturer og temaer.

Etter at datamaterialet var utskrevet første gang, leste jeg gjennom materialet en rekke ganger for å bedre forstå sammenhenger og få et grep om videre kategorisering.

Kategorisering medfører at tendenser i datamaterialet blir tydeligere slik at meste steg i analyseprosessen, nemlig tolkning av tendensene i materialet, skal være mulig. Metoden der data kodes i tema eller kategorier, kaller gjerne for meningskategorisering (Kvale 2001).

Repstad (1993) peker på at kategoriseringen også kan gjøres ved å lage flere kopier av tekstene, for så å klippe kopiene i stykker og legge bitene ned i store konvolutter. Jeg valgte å gjøre dette, men istedenfor å fysisk kopiere og klippe opp dokumentene, gjorde jeg dette ved hjelp av Word-programmet på datamaskinen. Jeg kortet ikke ned utsagnene med egne ord, men kategoriserte direkte sitater fra intervjuene.

Det ble laget to kategoriseringer, en for traineene og en for de tidligere traineene. Dette ble gjort for å lettere få frem eventuelle forskjeller og likheter mellom de to gruppene. Dette er en empirisk oppgave, men den er likevel til en viss grad teoristyr. I tråd med et konfirmerende perspektiv ble enkelte av kategoriene konstruert på bakgrunn av teoretiske perspektiver som var klargjort på forhånd. Andre kom til under kategoriseringsprosessen.

Jeg oppdaget også underveis at det ble nødvendig å dra inn flere teoretiske perspektiver for å kunne belyse og drøfte hovedfunnene i undersøkelsen. Forskningsprosessen bar derfor preg av å gå frem og tilbake mellom teori, empiri og problemstillinger. Etter hvert hadde hele datamaterialet blitt sortert opp og fordelt under hovedkategoriene: karriere, arbeidssituasjon, læring, organisasjon, ledelse, motivasjon og tanker rundt det å være trainee. Under hver kategori hadde jeg mellom seks til ti underkategorier. Jeg kodet traineene med tall istedenfor med navn. Grunnen til dette var at det ble mer oversiktlig. Dette gjorde det enklere å synliggjøre informasjonen som ble gitt i intervjuene. Noen steder var det problematisk å plassere sitatene og jeg måtte plassere dem under flere kategorier, dette gjorde at jeg lettere så linker og sammenhenger mellom de ulike kategoriene og temaene.

Jeg har en relativt bred datapresentasjon. Her kommer det frem mange elementer som belyser problemstillingene. Jeg valgte imidlertid tidlig i prosessen å fokusere på likheter mellom traineenes utsagn i drøftingen. Dette utelukker ikke det faktum at det også finnes en rekke forskjeller, men sett i lys av oppgavens rammer lot det seg ikke gjøre å drøfte disse perspektivene også.

I datafremstillingen og tolkningen har jeg benyttet meg av sitater for å understøtte, konkretisere og levendegjøre tolkningene. Kvale (2001) presenterer sitater som den vanlige måten å fremstille funnene fra en intervjuundersøkelse på. Han hevder at intervjusitatene kan gi leseren inntrykk av interaksjonen i intervjusamtalen og i neste omgang være med på å eksemplifisere materialet som danner grunnlaget for forskerens analyse.

3.4 EN VURDERING AV DET METODISKE OPPLEGGET

3.4.1 Reliabilitet, validitet og generalisering

Reliabilitet

Reliabiliteten har med forskningsfunnenes konsistens å gjøre, i hvilken grad forskningsmaterialet kan sies å være pålitelig (Kvale 2001). I tradisjonell forstand dreier det seg om i hvilken grad måleredskapene er gode, slik at det kan være mulig for en annen forsker å gjenta eller eventuelt reproducere funnene (Østerud 1998). Innenfor kvalitativ forskning har dette mye å gjøre med hvor synlig, systematisk og nøyaktig man har vært

gjennom forskningsprosessen og synliggjøre hvordan man har kommet frem til slutningene som treffes (Miles og Huberman 1984). Det er derfor viktig at forskeren reflekterer over de valg som gjøres gjennom hele forskningsprosessen og beskriver dem mest mulig nøyaktig slik at de blir tilgjengelig for andre. I metodekapittelet har jeg derfor lagt vekt på å beskrive hvilke valg som er gjort underveis og synliggjøre de ulike stegene i forskningsprosessen.

Validitet

Spørsmål om undersøkelsens validitet, er et spørsmål om gyldighet. Undersøker metoden det den er ment å undersøke? Med andre ord, er datamaterialet og teorigrunnlaget relevant i forhold til problemstillingene?

”Valideringen avhenger av den håndverksmessige kvaliteten på undersøkelsen, hvor funnene kontinuerlig må sjekkes, utspørres og tolkes teoretisk.” (Kvale 2001:197) Ved å tolke validitet på denne måten avvises det at det finnes en objektiv virkelighet som kunnskapen kan måles opp mot.

En måte å styrke validiteten på er å diskutere egne tolkninger med andre (Kvale 2001). I denne studien har jeg underveis i prosessen diskutert min forståelse av teori, intervjuguide, datamaterialet og tolkninger både med veilederne, medstudenter, andre personer innenfor arbeidslivet og noen av traineene. Dette har gitt viktige korrigeringer i form av kritiske spørsmål til egne tolkninger.

Generaliserbarhet

Hva kan en studie av traineers forståelse av arbeid og karriere sies å være gyldig for? Generalisering er et tema som er gjenstand for diskusjon innenfor kvalitativ forskning og det kan skilles mellom ulike typer. Mens det med statistisk generalisering kreves at utvalget er representativt for en større populasjon, innebærer en analytisk generalisering en begrunnet vurdering av i hvilken grad funnene fra en studie kan brukes som rettledning for hva som kan komme til å skje i en annen situasjon (Kvale 2001). Det handler om hvorvidt man kan trekke slutninger fra et fenomen til et annet.

Jeg vil hevde at interessen i denne studien først og fremst er rettet mot teoretisk generalisering. Jeg analyserer datamaterialet ved hjelp av teoriene som er presentert i

begynnelsen av oppgaven og finner i mange sammenhenger ut at funnene stemmer overens med teorien. Jeg bruker med andre ord teorien som et tankeredskap for å utvikle noen antagelser om sammenhenger på det feltet jeg studerer. Der fremstår teoriene som fruktbare å bruke for å utvikle empiriske sammenhenger på et nytt område.

Siden mye av teorien ikke omhandler traineer og traineeprogram direkte, utvides i denne oppgaven det teoretiske grunnlaget til å gjelde på flere områder. Når det gjelder gyldigheten for andre kontekster er det rimelig å anta at det analytiske resonnementet som utvikles i oppgaven vil kunne være gyldig for andre traineer som deltar på lignende traineeprogram og for andre organisasjoner med tilsvarende program.

3.4.2 Ethiske overveielser

Når intervju velges som forskningsmetode, må det tas hensyn til visse moralske og etiske spørsmål og valg. Kvale (2001:66) omtaler tre etiske regler for forskning på mennesker; et informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser. Et informert samtykke innebærer at intervjupersonene informeres om undersøkelsens overordnede mål, grovtrekkene i projektplanen og om mulige fordeler og ulemper ved å delta i forskningsprosjektet. Før hvert intervju fikk informantene en e-mail med informasjon om undersøkelsen. Jeg kontaktet dem deretter på telefon for å få bekreftet at de ønsket å delta. I starten under hvert intervju var jeg bevisst på å fortelle litt om undersøkelsen og om hva den skulle brukes til. Jeg gjorde det også klart at deltakelsen var frivillig og at de kunne trekke seg fra undersøkelsen når som helst.

Konfidensialitet innebærer at man ikke offentliggjør personlige data som kan avsløre personens identitet (Kvale 2001). Jeg har derfor anonymisert informantene. Dette var også en av grunnene til at jeg ikke har presentert hvilket konsern den enkelte trainee kommer fra i datapresentasjonen. Dette ville gjort det lettere å i knytte utsagnene opp mot enkeltpersoner.

Konsekvensene av en intervjustudie bør vurderes med hensyn til mulig skade som kan påføres intervjupersonene, og eventuelle fordeler personene kan ha av å delta. Det er forskerens ansvar å tenke gjennom konsekvensene, ikke bare for personene som deltar, men også for den større gruppen de representerer (Kvale 2001). Det må være balanse mellom det informantene gir og får igjen for å delta. I forbindelse med denne undersøkelsen fremsto alle

informantene som interessert i å snakke om hvordan de opplevde det å være trainee. Jeg fikk en opplevelse av at de likte å snakke om de temaene som ble tatt opp underveis. Jeg har tilbudt dem å få lese oppgaven når den er ferdig. Dette virket alle interessert i.

3.5 OPPSUMMERING

Den metodiske tilnærmingen er basert på kvalitativ forskningsmetode. Bakgrunnen for dette valget er at kvalitativ metode er hensiktsmessig i forhold til problemstillingene og tema for oppgaven. På denne måten har jeg kunnet nærme meg informantenes egne virkelighetsoppfatninger, motiver og tenkemåter. Jeg velger å bruke kvalitative intervjuer for å innhente data. Intervjuguiden ble utformet på bakgrunn av teoretiske perspektiver, pilotstudien og annen relevant informasjon om feltet som jeg blant annet samlet inn gjennom møter og samtaler med forskjellige personer. Intervjuguiden var strukturert gjennom tema og ment som et utgangspunkt for en dialog med informantene. Videre ble intervjuene transkribert umiddelbart etter de var gjennomført og ble deretter anonymisert og presentert med fiktive navn i datapresentasjonen.

Etter at datamaterialet var skrevet ut, leste jeg gjennom det for å bedre for å se sammenhenger og få et grep om videre kategorisering. Jeg kategoriserte materialet manuelt ved hjelp av ”klipp og lim” funksjonen i Word, uten å korte ned utsagnene. Enkelte av kategoriene ble konstruert på bakgrunn av teoretiske perspektiver som var klargjort på forhånd, andre kom til under forskningsprosessen. Jeg oppdaget også underveis at jeg måtte dra inn flere teoretiske perspektiver for å kunne belyse og drøfte hovedfunnene i undersøkelsen. Forskningsprosessen bar med andre ord preg av å gå frem og tilbake mellom teori, empiri og problemstillinger. Jeg fant i mange sammenhenger ut at funnene stemte overens med teorien. Jeg bruker med andre ord teorien som et tankeredskap for å utvikle noen antagelser om sammenhenger på det feltet jeg studerte. Teoriene fremsto derfor som fruktbare å bruke for å utvikle empiriske sammenhenger på et nytt område. Siden mye av teorien ikke omhandler traineer og traineeprogram direkte, utvides i denne oppgaven det teoretiske grunnlaget til å gjelde på flere områder. Når det gjelder gyldigheten for andre kontekster er det rimelig å anta at det analytiske resonnementet som utvikles i oppgaven vil kunne være gyldig for andre traineer som deltar på lignende traineeprogram og for andre organisasjoner med tilsvarende program.

En begrensning ved undersøkelsen kan sies å være utvelgelsen. Ved å la traineekoordinatorene styre hvem jeg fikk intervju, kan det ha påvirket hvem jeg fikk anledning til å intervju. En av undersøkelsens styrker, er at den bygger på et relativt omfattende materiale for å være en kvalitativ undersøkelse. Jeg henter informanter fra flere ulike bedrifter, og jeg plukker ut rundt seks i hver bedrift. Til sammen har jeg gjennomført intervjuer av 17 traineer og tidligere traineer i Storebrand, Elkem og Schibsted.

4. BESKRIVELSE AV TRAINEEPROGRAMMENE

I forbindelse med denne undersøkelsen har jeg intervjuet traineer fra Storebrand, Elkem og Schibsted. Disse konsernene har alle hatt etablerte traineeprogrammer siden midten av 90-tallet. I det følgende vil jeg kort beskrive hva som kjennetegner traineeprogrammene i de ulike konsernene og om det er eventuelle likheter og forskjeller mellom dem.

4.1 TRAINEEPROGRAMMET I STOREBRAND

Storebrand er et norsk finanskonsern, hvor hovedvirksomhetene er knyttet til livsforsikring, bank og kapitalforvaltning.

Traineeprogrammet i Storebrand startet opp i 1996. Etter ti år med ansettelsesstopp ønsket de å rekruttere nye og yngre medarbeidere som kunne tenke nytt og bidra til mangfold og fornyelse i konsernet (Mikkelsen 1999). Traineeprogrammet var daværende konserndirektør Åge Korsvoll sin idé, og gjennom sin stilling og posisjon bidro han til at traineeprogrammet ble grundig forankret i toppledelsen (Glomvik, Rødahl, Østhagen 2001).

Storebrand ansetter mellom seks og åtte traineer hvert år. De bruker ikke annonser for å rekruttere kandidater til programmet, men baserer seg utelukkende på å rekruttere studenter fra høyskoler og universiteter gjennom å holde bedriftspresentasjoner og presentere seg på stands under karrieredagene der. Under siste ansettelsesprosess mottok de over 600 søknader. I beskrivelsen av hvilke bakgrunn de ønsker at traineene skal ha, peker Storebrand på at de er interessert i "all kompetanse som kan bidra til å utvikle vår virksomhet" (www.Storebrand.no, 01.06.05) I tillegg til økonomer rekrutterer de derfor også traineer med en mer utradisjonell bakgrunn i forhold til forsikrings- og finansnæringen, som for eksempel ingeniører, statsvitere og jurister. De legger vekt på at traineene må ha gode karakterer fra utdannelsen, men er samtidig opptatt av deres analytiske evner, at de er sosialt anlagt og kan løse praktiske problemstillinger (www.Storebrand.no, 01.06.05).

Traineeprogrammet i Storebrand er et utviklingsprogram hvor målet er at traineene skal få bred erfaring med og kunnskap om store deler av konsernet. Som et resultat av mange fusjoneringsprosesser med andre selskaper fremstår Storebrand som et konsern med mange ulike

kulturer i de forskjellige avdelingene. De ønsker derfor traineer som kan fungere som nettverksbyggere og bidra til å tenke nytt på tvers av organisasjonen.

Programmet har en varighet på to år, og i løpet av denne perioden har traineene fire utplasseringer, hver på seks måneder, i ulike avdelinger i konsernet. Hvilke avdelinger de blir utplassert i avhenger av innmeldte behov hos avdelingene og traineenes egne ønsker. I hver avdeling har de en fagleder som er ansvarlig for å gi dem arbeidsoppgaver og følge dem opp i den perioden de er der. I tillegg til dette har de en traineekoordinator som de forholder seg til gjennom hele traineeperioden. Hun har personalansvaret og fungerer som en rådgiver og mentor og har jevnlig samtaler med traineene.

I tillegg til de individuelle arbeidsoppgavene traineene har i avdelingene, følger de også et spesielt opplæringsprogram sammen med de andre traineene. Det starter med et to ukers introduksjonsprogram. Der får de produktopplæring ved hjelp av et e-læringsprogram og generell konsernopplæring gjennom diverse foredrag. Målet med dette programmet er å skape en god basisforståelse for konsernet. I løpet av traineeperioden deltar traineene også på kurs i presentasjonsteknikk, prosjektledelse, merkevarebygging og forhandling. Traineer uten økonomisk bakgrunn, får også tilbud om økonomikurs for ikke-økonomer på BI.

Traineene i Storebrand har felles fagmøter annenhver uke sammen med traineekoordinatoren. Møtene varer i tre og en halv time og er ment å være et samlingspunkt hvor traineene kan få en mer helhetlig konserntankegang, og ikke bare fokusere på den avdelingen de til enhver tid arbeider i. På disse møtene er det enten lagt opp til at traineene presenterer prosjektene de til enhver tid arbeider med eller at interne direktører og ledere presenterer pågående prosjekter i konsernet. En gang i året arrangerer også traineekoordinatoren en felles tur for traineene som er ment å gi både faglig og sosialt påfyll.

Traineene i Storebrand er garantert jobb i konsernet etter traineeprogrammet. De har to karriereløp, enten som fremtidige ledere eller som fagspesialister innenfor konsernet.

4.2 TRIANEEPROGRAMMET I ELKEM

Elkem er ett av Norges største industriselskaper. Konsernet er blant verdens ledende leverandører av ferrolegeringer og silisiummetall. I tillegg er Elkem også engasjert i aluminiumproduksjon og fremstilling av karbonprodukter og andre spesialprodukter.

Traineeprogrammet i Elkem ble startet opp i 1995 etter mange år med ansettelsesstopp i konsernet. Tanken bak programmet var at Elkem ønsket å rekruttere inn nyutdannede personer som kunne bidra med nye innspill og ideer i organisasjonen, og på denne måten bidra til konsernets langsiktige kompetanseutvikling. Elkem mener også at traineeordningen kan fungere som et effektivt virkemiddel for å synliggjøre konsernet og tiltrekke seg høyt kvalifiserte studenter (Dahl 1999). Hvert år rekrutterer de seks siviløkonomer eller sivilingeniør mellom 22-30 år. Rekrutteringen skjer stort sett i forbindelse med presentasjoner på arbeidslivsdagene på ulike universitet og høyskoler.

I Elkem er det to karriereveier, man kan enten bli fagekspert eller framtidig leder. De ønsker traineer som er utadvendte, aktive og spesielt dyktige innenfor sitt fagfelt (Thorstensen 2003).

Traineeprogrammet strekker seg over to år, og i løpet av denne tiden er traineene utplassert i tre til fire deler av konsernet enten i Norge eller i utlandet. Traineene skal i utgangspunktet bli ansatt i tillegg til den ordinære bemanningen. Det betyr at deres aktiviteter og oppgaver skal styres av det som tjener deres utvikling (Dahl 1999). På hver traineeplassering har traineen en egen leder som gir dem arbeidsoppgaver og har ansvaret for den daglige oppfølgingen. Alle traineene i Elkem får også en egen fadder som følger dem gjennom hele traineeperioden. I tillegg til leder og fadder har traineene en traineekoordinator som både fungerer som samtalepartner og som rådgiver i forhold til spørsmål om selve programmet og ved hvert skifte av traineeplassering.

Traineeperioden starter med et introduksjonskurs som går over tre dager. Her deltar alle traineene sammen med den fadder de har fått utdelt. Det er også egne oppfølgingsmøter hvert halvår der alle traineene presenterer det de har gjort i løpet av den siste perioden. Traineene følger også et par kurs i løpet av traineeperioden. I tillegg arrangeres det en fellestur

for traineene hvert år hvor det hovedsaklig legges vekt på det sosiale fellesskapet mellom traineene.

Siden traineene i Elkem er spredt rundt på verk over hele Norge og i utlandet, er det på de ulike kursene og traineesamlingene de møtes og blir kjent med hverandre. Selv om de er lokalisert på forskjellige steder geografisk sett, påstår traineene at de likevel kjenner hverandre relativt godt og at det er et sterkt samhold mellom dem.

Traineene har ingen garantier for fremtidig jobb etter endt traineeprogram. Men i følge Jørn Thorstensen (2003) i Elkem, bestreber konsernet seg alltid på å skaffe en relevant jobb til traineene innenfor konsernet når traineeprogrammet er over.

4.3 TRAINEEPROGRAMMET I SCHIBSTED

Schibsted er et stort norsk mediekonsern med hovedvirksomheten knyttet til Norge og Sverige, men med virksomhet i elleve europeiske land. De har etablerte produkter og rettigheter innenfor mediene avis, TV, forlag, multimedia og mobile tjenester. I Norge eier de hele eller deler av blant annet Aftenposten, VG, Bokkilden, Bladkompaniet, Finn.no og Harstad Tidende.

Traineeprogrammet i Schibsted ble i 1997 etablert av konserndirektør, Birger Magnus. Programmet er et Management traineeprogram, hvor målet er å rekruttere gode kandidater med variert utdannelse som kan ha potensial som fremtidige ledere innenfor konsernet.

Schibsted består av mange bedrifter med veldig forskjellig historie og kultur. De trenger derfor ledere som kan tenke på tvers av hele konsernet. Ett av målene med trianeeeprogrammet i Schibsted er at traineene skal opparbeide seg et godt internt nettverk og utvikle bred kunnskap og kompetanse om konsernet som helhet.

Hvert år rekrutterer Schibsted fire til åtte traineer med til dels svært ulik bakgrunn. Man finner blant annet medievitere, jurister, siviløkonomer, statsvitere og sivilingeniører blant de nåværende traineene. Det de har felles er at de er unge, ambisiøse og talentfulle mennesker med gode karakterer fra utdanningen. Kandidatene må også ha en spesiell interesse for media, ha god forretningstefte, være initiativrike og selvstendige, men samtidig

tilpasningsdyktige. De legger også stor vekt på at traineene har erfaring fra lederverv i studentorganisasjoner, frivillige organisasjoner, politikk eller lignende (Schibsted 2004).

Traineeprogrammet har en varighet på to år og i løpet av denne perioden plasseres traineene i tre til fire ulike deler av konsernet. I hver avdeling har traineene en leder som er ansvarlig for å gi dem oppgaver og følge dem opp gjennom den perioden de er i avdelingen. Alle traineene får også en mentor fra toppledelsen i Schibsted konsernet. Mentoren fungerer som en veileder og karriererådgiver før hvert skifte av traineeplassering. Ved programmets slutt kan mentoren fungere som en døråpner for fremtidige jobber gjennom sitt etablerte nettverk i konsernet. I tillegg til dette er det en traineekoordinator som har det overordnede ansvaret for traineene gjennom hele traineeperioden.

Fire ganger i året er det traineesamling, hvorav to er fagsamlinger og to fokuserer på teambuilding mellom traineene. På disse samlingene presenterer traineene bedriften de til enhver tid jobber i og eventuelt prosjektet de arbeider med. I tillegg har hver samling et tema som for eksempel lederutvikling, problemløsningsstrategi, forhandlingsteknikk og lignende.

Etter traineeprogrammets slutt er traineene ikke garantert fast jobb i konsernet. Men siden konsernet legger ned såpass store ressurser i traineene, prøver de å finne relevante jobber til alle i etterkant.

4.4 LIKHETER OG ULIKHETER MELLOM TRAINEEPROGRAMMENE

Det er mange likhetstrekk mellom traineeprogrammene i de tre konsernene. For det første er alle programmene konserntraineeprogrammer og er nært knyttet til toppledelsen i konsernet. Alle har vært i drift siden midten av 90-tallet og alle programmene fungerer som opplærings- og utviklingsprogram. I hovedsak er målsetningen med programmene at traineene skal utvikle breddekompetanse, høste praktisk erfaring og lære mest mulig om konsernet. Dessuten kan traineeprogram virke positivt i forhold til rekruttering av nyutdannede (Universum 2004).

De tre traineeprogrammene varer alle i to år med henholdsvis fire plasseringer i forskjellige deler av konsernet. Traineene lærer gjennom aktiv deltakelse i ulike prosjekter og gjennom å

utføre ulike arbeidsoppgaver. Opplegget baserer seg også på at de får hyppig oppfølging fra henholdsvis ledere, traineekooordinator og i to av programmene også mentor eller fadder. Traineeprogrammene er til en viss grad individuelt skreddersydde og den enkelte traineen kan i stor grad være med på å påvirke valg av plasseringer i traineeperioden. I tillegg har alle programmene en fellesdel som består av kurs, samlinger og sosiale aktiviteter. Det er gjennom denne fellesdelen traineene blir kjent og danner nettverk seg imellom.

Alle konsernene peker på store karrieremessige fordeler for traineer. Det er bare Storebrand som garanterer traineene fremtidig jobb etter programmets slutt, men det viser seg i praksis at størsteparten av traineene i Elkem og Schibsted også får tilbud om å fortsette å arbeide i konsernet.

5. DATAPRESENTASJON OG TOLKNINGER

5.1 TRAINEENENES BESKRIVELSER AV SEG SELV

Traineene er ikke nødvendigvis en homogen gruppe, men med tanke på oppgavens omfang har jeg i denne hovedoppgaven valgt å fokusere på felletrekk mellom traineene som utpeker seg (se kapittel 3.3.2). I intervjuene som ligger til grunn for undersøkelsen går det frem at traineene gjennomgående er opptatt av å fortelle suksesshistorier om seg selv. De beskriver seg selv som dyktige, aktive og nysgjerrige personer, som er opptatt av å lære og være i en stadig utvikling. De hevder at gode karakterer fra utdannelsen er en viktig inngangsbillett for å bli trainee, men at de ikke bare ønsker å bli oppfattet som 'skoleflinke nerder'. De legger derfor stor vekt på at de har en godt utviklet sosial kompetanse. Traineene kommer rett fra skolebenken, men likevel har de fleste av dem en relativt allsidig bakgrunn. De har vært aktive i studentforeninger, interesseorganisasjoner og lignende, og mange av dem har også hatt relevante jobber ved siden av studiet. Liv beskriver dette på følgende måte; *"Vi er mennesker som har drevet med mye rart. Ikke bare gått ett studium, lest hver dag og så begynt å jobbe. Vi har i tillegg jobbet i studentforeninger, vært politisk aktive, reist eller studert språk."* Liv hevder; *"Jeg tror vi traineene har noe felles. En ansvarsfølelse og et medbestemmelsesønske. Det er typisk mennesker som ikke ser at verden flyter forbi, men som er involvert i og vil ha innflytelse over ting."* Traineene er opptatt av å fremstå som unike. I denne sammenhengen betrakter de både sine tidligere erfaringer og det faktum at de er traineer som elementer som er med på å skille dem ut fra andre 'vanlige' ansatte.

Selv om traineene legger vekt på å presentere seg selv som unike, går det frem av intervjuene at de på samme tid har forholdsvis uniforme selvpresentasjoner og fremstår som relativt like. Dette gjelder ikke bare for traineene innad i samme organisasjon, men også på tvers av de ulike konsernene. Alle informantene presenterte seg som ambisiøse mennesker som har gode resultater fra utdannelsen og med relevant erfaring fra jobber eller ulike verv i studietiden. Samtidig betegner de seg som fleksible og formbare i jobbsammenheng. Henrik forteller at; *"Traineene rundt om i de ulike konsernene er relativt like. Det merker jeg når vi har fellessamlinger med traineer fra andre selskaper."* Her viser han til en samling som finner sted cirka en gang i året, hvor traineer fra forskjellige bedrifter i Norge møtes på en

fellessamling. Det er de ulike konsernene som arrangerer disse samlingene og målet er å utveksle erfaringer og skape et nettverk mellom traineer fra ulike organisasjoner.

Traineeene forteller videre at de opplever det som de fremstår som et eget fellesskap i konsernet. Elise uttrykker som følger *"Vi er som en stor gruppe der alle blir godtatt. Og vi har det veldig moro i lag"*. Videre sier at hun at hun betrakter fellesskapet mellom traineeene som sin *"lille avdeling"* i konsernet. Her opplever hun at folk kjenner henne og at hun kan være seg selv hundre prosent. Alle traineeene er gjennomgående opptatt av å pleie kontakten med de andre traineeene, blant annet ved å arrangere felles lunsjer, fester og hytteturer. Flere av traineeene peker på at dette er aktiviteter som egentlig er på siden av det formelle traineeprogrammet, men at de oppleves som viktige fordi det styrker fellesskapet dem imellom. Dette traineefellesskapet fremstår som en viktig base for traineeene. Bakgrunnen for dette kan være at de fleste traineeene aldri opplever å bli en helhetlig del av de avdelingene de arbeider i fordi de er der i for kort tid. Videre beskriver de at de ikke opplever noen konkurranse mellom traineeene; *"Det jeg synes er veldig bra med traineordningen er at det er ingen sånne spisse albuer som skal opp og frem. Det er ingen som prøver å fremheve seg selv foran andre."* (Lars) Det idylliske bildet må likevel til en viss grad nyanseres. Foran hvert bytte av utplasseringssted forteller traineeene at det kan forekomme gnisninger og konkurranse mellom traineer som ønsker seg til samme avdeling.

5.1.1 Traineeene betraktes som en elitegruppe i konsernet

"Vi har et veldig godt utgangspunkt. Som trainee blir du nesten automatisk ansett som flink." (Lars) De fleste informantene opplever at de som traineer er i en spesiell posisjon i konsernet. De hevder at traineeene blir sett på som et eliteteam i konsernet og at andre ansatte kan være misunnelige på dem og de mulighetene de ofte får i organisasjonen. Blant annet får traineer ofte arbeidsoppgaver som blir betraktet som attraktive i konsernet. Sara beskriver dette på følgende måte: *"Jeg skjønner jo godt at unge høyt utdannede mennesker i selskapene rundt lur på hvorfor vi skal bæres på gullstol. For det er jo ofte vi som får de morsomme prosjektjobbene som andre internt like gjerne kunne løst."* En av de tidligere traineeene peker på at det er viktig at man er oppmerksom på dette. Hun mener at traineeene bør tone sin rolle litt ned for å unngå sjalusi; *"Jeg tror nok at en del av de som er ansatt rundt i bedriftene er litt sånn småmisunnelige på traineeene fordi vi blir fulgt opp så mye og*

får muligheten til å få innsyn i så mye. Det fordrer at vi er veldig obs på det og spiller oss selv litt ned når vi er ute i de ulike organisasjonene. At vi ikke er arrogante og kjepphøye.”(Irene) På tross av dette betoner alle traineene at misunnelse fra andre ansatte ikke er noe problem og at de gjennomgående opplever å bli tatt godt imot i de ulike avdelingene hvor de er utplassert i traineeperioden.

5.2 TRAINEENES ORIENTERINGER TIL ARBEID

Ut fra traineenes beskrivelser kommer det klart frem at de har en sterk subjektiv orientering i forhold til arbeid. Uttrykk som ”jobben må være morsom og spennende”, ”jeg har lyst til”, ”jeg må ha det gøy” går igjen når de forteller om hva de anser som viktig i jobbsammenheng. Den sterke subjektive orienteringen er en tendens man gjerne finner hos generasjonen som ble født på 1970 og -80-tallet, en generasjon som også blir kalt for ”meg-generasjonen” eller ”zapper-generasjonen” (se kapittel 2.2).

5.2.1 En stadig søken etter nye opplevelser

Med seg selv i sentrum zapper traineene rundt etter stadig nye opplevelser og på mange måter er det opplevelsene som blir det eneste interessante. Henrik sier for eksempel: *”Jeg er opptatt av å hele tiden få nye og spennende arbeidsoppgaver og føle at jeg er i en stadig utvikling.”*. Traineene er opptatt av at arbeidet må være spennende, interessant og bidra til individuell utvikling. De vil ha utfordringer og er hele tiden opptatt av å se hvor langt de kan strekke seg. De fleste traineene forteller at det viktigste er å ha en jobb hvor de hele tiden lærer noe nytt, slik at de, som Henrik her beskriver; *”ikke stopper opp”*. Han sier videre; *”Jeg vil stadig prøve noe nytt og teste ut hva jeg klarer og ikke klarer. Og i tillegg vil jeg ha det morsomt underveis.”* Elise uttrykker dette slik; *”Jeg liker å bli kastet litt rundt og prøve nye ting. Jeg vil hele tiden flytte grensene for hva som er skummelt og det jeg tror jeg ikke kan. Jeg dytter meg ut på planken og tenker ’fader heller’, og det går som regel bra. Jeg har brutt kjempebarrierer og det gjør meg dødslykkelig og gir mye energi og selvsikkerhet.”*. Vanskelige oppgaver ser de fleste traineene på som spennende utfordringer som de ønsker å mestre; *”Det er en utfordring og jeg må tenke ordentlig. Det er ting som er helt nytt for meg, men det er vel noe av det jeg ønsker meg også. Å bare komme inn og gjøre ting som det var*

en lek og jeg ikke trengte å tenke i det hele tatt, tror jeg ville blitt veldig kjedelig i lengden.”(Liv) Noen av traineene peker på at det kan være en viss risiko forbundet med det å påta seg arbeidsoppgaver som er i overkant av hva de kanskje klarer, men de fleste ser likevel på dette som en god mulighet for læring og utvikling.

Det de fleste traineene frykter mest, er å kjede seg på jobben. En jobb som bare innebærer rutinearbeid hevder traineene at de ville mistriivdes i; *”Jobben må være meningsfull og man må føle at man gjør spennende ting. Det må være mer enn en åtte til fire, et opplegg hvor alt er rutine og kjedelig. Det går mye på meg selv, at jeg skal ha det bra.*”(Liv) Opplevelsene må derfor hele tiden representere noe nytt og alt dømmes ut fra om det fremstår som spennende eller kjedelig. I denne sammenhengen fremstår virkemidlene som sentrale. I hvilken grad arbeidet blir oppfattet som interessant eller kjedelig har ofte noe å gjøre med i hvilken grad det fremstår som variert eller intensivt (se teorikapittel 2.2.3).

5.2.2 Synliggjøring i konsernet

Traineene er opptatt av å bli synliggjort i konsernet. Traineestillingen kan være med på å synliggjøre dem i form av at *”alle vet hvem traineene er”* (Henrik). Videre peker de på at de må få arbeidsoppgaver som synliggjøre dem, slik at prestasjonene deres blir lagt merke til internt i konsernet. Stig hevder at; *”Det er viktig å prestere og vise at du kan utrette noe. Men det nytter ikke å sitte i hjørnet på et kontor og prestere hvis det ikke er noen som ser deg.*”(Stig) Sara uttrykker dette slik; *”Jeg blir demotivert av å bare sitte å ’feede’ uten å prestere noe selv. Jeg vil levere noe jeg kan være stolt av og sette navnet mitt på det.*” Hun legger vekt på at det er viktig at resultatene blir synliggjort, slik at alle ser hva nettopp den enkelte har bidratt med.

5.2.3 Skillet mellom arbeid og fritid

Traineene fra de tre konsernene har i utgangspunktet åtte timers arbeidsdag, men det viser seg i praksis av mange av dem jobber mellom ti og tolv timer hver dag. Denne tendensen er spesielt framtrædende blant traineene i Schibsted og Storebrand. Traineene selv opplever ikke at de jobber spesielt mye; *” Jeg har jobbet lite. Eller lite, man jobber jo ikke åtte til fire liksom. Man jobber gjennomsnittlig fra morgenen og sånn til seks-, syvtiden. Men det anser*

ikke jeg som mye. Men det er fordi jeg ikke har noen annet å gjøre når klokken er fem. Det er ingen av vennene mine som er ferdig på jobb da. Dessuten er det ikke noe kjekt å gå fra jobb og være så energiladet at man bare må gå på trening og spinne i to timer.”(Sara) En av de tidligere traineene beskriver at han er avhengig av å oppleve en personlig utvikling på jobben. Hvis ikke måtte han ha kuttet ned på jobbingen og funnet seg en hobby. Dette kan nok være betegnede for livssituasjonen til en del av traineene og det illustrerer at skillelinjen mellom jobb og fritid for mange av dem til en viss grad er visket ut. Når de får arbeidsoppgaver som oppleves som spennende og utviklende, bli de også villige til å bruke mye til på arbeidet; *”Jobben den kan bli altoppslukende, men det er bare fordi jeg tillater den å bli det. Fordi jeg synes den er interessant. Noen ganger sitter jeg gjerne på jobben til ti eller elleve bare fordi jeg synes at det er fantastisk gøy og jeg har ikke noen andre alternativer der og da som er bedre.”*(Henrik)

Noen av traineene er derimot veldig bevisst på å bevare skillelinjen mellom arbeid og fritid. Marie betoner at man må passe seg litt: *”Jeg jobber ikke hjemmefra og jeg går ikke ned her i helgene. Det er viktig å sette grenser. Det har litt å gjøre med signalene man sender. Hvis man fra første dag gir inntrykk av man er tilgjengelig hele tiden, vil folk bare ta deg for gitt og bare lesse ting over på deg. Nei, jeg skal bare leve dette livet en gang og har tenkt å gjøre andre ting enn å jobbe.*

5.3 TRAINEENES FORSTÅELSE AV KARRIERE

Flere av traineene betrakter traineeperioden som en utsettelse på det store spørsmålet om hva de skal bli. Flere av de tidligere traineene og de som snart er ferdig med traineeperioden, antyder at de gjennom traineeperioden gjerne blir enda mer usikker på hva de vil gjøre i fremtiden. Det at de i løpet av to år har fått muligheten til å jobbe i fire forskjellige avdelinger, gir seg utslag i at de har vent seg til å være i en stadig bevegelse.

5.3.1 Karriere som utvikling

På spørsmål om hvilken forståelse de har av karrierebegrepet svarer samtlige traineer at karriere for dem er synonymt med en eller annen form for fremgang, det vil si enten personlig utvikling eller posisjonering i en organisasjon. Videre går det klart fram av

traineenes svar at de fleste hovedsaklig legger vekt på fremgang i form av faglig og personlig utvikling. Irene uttrykker dette slik; *"Jeg har ikke noe mål og vet ikke hvor jeg skal. Jeg vil ha det morsomt underveis og hele tiden få påfyll av ansvar og da tror jeg den naturlige progresjonen kommer."* Samtidig svarer 16 av de 17 informantene, ja, på spørsmål om de ønsker å bli ledere i fremtiden. Traineeene forklarer dette med at de ønsker å være i en posisjon i konsernet der de kan få mye ansvar, innflytelse og utviklende arbeidsoppgaver. For traineeene handler det først om fremst det å utvikle seg gjennom spennende arbeidsoppgaver og de peker på at dette ofte henger sammen med det å være i en lederposisjon. Sara sier følgende; *"Jeg tror karriere er viktig, men det er mer den personlige utviklingen enn det å klatre i en gitt bedrift. Jeg er nok ganske ambisiøs, men ikke nødvendigvis i forhold til å nå en posisjon med en viss lønn innen en viss tid. Jeg er ambisiøs i den forstand at jeg vil ha en utfordrende jobb og arbeidsoppgaver som jeg kan bryne meg litt på. Det er mye viktigere enn å nå en eller annen topp. Det er ikke det som driver meg."*

De fleste traineeene er med andre ord ikke nødvendigvis opptatt av karriere i form av å stige i hierarkiet i en organisasjon. Deres hovedfokus er på det å utvikle, uttrykke og skape seg selv gjennom arbeidet. Derfor blir en horisontal form for karriereutvikling like viktig som en vertikal. Poenget er hvilke erfaringer den enkelte trainee innehar, ikke hvilke posisjoner han eller hun har hatt. Denne måten å betrakte karriere på ligner mye på det Arthur & Rosseau (1996) presenterer som "grenseløs karriere" (se kapittel 2.3.2). Denne tilnærmingen skiller seg fra den tradisjonelle forståelsen ved å se på karriere som en bevegelse i hvilken som helt retning, vertikal som horisontal. Med bakgrunn i dette kan det synes som om traineeenes forståelse av karriere i stor grad harmonerer med nyere forståelser av karriereutvikling, hvor hovedvekten legges på menneskers muligheter for utvikling, uttrykking og skaping av seg selv (se kapittel 2.3.2). Den enkelte trainee er opptatt av sin utvikling og de søker mulighet for å skape og uttrykke seg selv. De er opplevelsesorienterte og møter et konsern som i stor grad svarer på det, det er faktisk meningen at de skal 'zappe' rundt og få stadig nye opplevelser og utvikle seg selv.

5.3.2 Her og nå tankegang

Traineeene er i stor grad opptatt av arbeidsforholdet de har i dag, og tenker mindre på hva de skal gjøre i fremtiden. Alle informantene har en sterk 'her og nå' tankegang. Sara uttrykker

dette slik; *"Jeg er veldig ambisiøs i forhold til å gjøre det jeg selv har lyst til, men har nok mindre behov enn mange andre for å komme i en spesiell posisjon på et organisasjonskart. Jeg vil ikke ha en klip jobb i tre år for at jeg kanskje skal kunne komme ett eller annet sted når jeg er førti."* Hun er opptatt av å gjøre det hun synes er spennende nå, og vil ikke legge planer frem i tid. Skulle ikke jobben dukke opp med en gang, *"ja, da kan vi jo bare finne på noe annet"*, som en av traineene sier. De uttrykker med andre ord liten bekymring i forhold til fremtidens jobbmuligheter. Henrik beskriver dette slik; *"Egentlig gjelder det bare å finne en jobb man synes er artig. Jeg har ikke noe forventninger, jeg tar det som det kommer. Ellers sitter jeg gjerne hjemme et halvt år jeg, og hører på musikk, leser bøker og slapper av. Jeg har jobbet i hele livet, så det hadde vært deilig å ta et halvt års pause kanskje."* Det viser seg at samtlige traineer er sikre på at de etter traineeprosoden vil få en jobb de vil trives i. En av informantene som bare har et par måneder igjen av traineeprosoden svarer følgende på spørsmål om hva hun skal gjøre etterpå; *"Har ingen anelse, det er så lenge til. Jeg er så vant med å tenke maks seks måneder frem i tid. Så det får vi ta det når det kommer."* (Sara) Traineene fremstår som lite bekymrede for å ikke få jobb etter endt traineeprosode. Siden de har blitt valgt ut til å være traineer hevder de at de med stor sannsynlighet har store jobbmuligheter innad i konsernet i etterkant. En av traineene uttrykker dette slik; *"Man går rundt og er supertrygg fordi man kommer fra konsernet og egentlig bare går der og leker."* (Sara) Flere av traineene antyder at det å være trainee på mange måter fungerer som et sikkerhetsnett og at det ligger en form for trygghet i traineeprosodens rammer.

5.3.3 Traineenes tilhørighet

Av de traineene jeg intervjuet er det bare traineene fra Storebrand som er garantert videre ansettelse i konsernet etter traineeprosodens slutt. Likevel tror de fleste traineene at de vil fortsette å jobbe i organisasjonen hvis organisasjonen tilbyr dem gode utviklingsmuligheter; *"Jeg blir nok her en stund, men hvis jeg på noe tidspunkt blir lei så er jeg ikke redd for å finne på noe annet."* (Peter). I traineeprosoden er det ingen av traineene som ønsker å slutte i jobben, men de fleste informantene føler ingen plikt til å fortsette å jobbe i konsernet hvis de ikke blir tilbudt utviklende arbeidsoppgaver etter traineeprosodens slutt. Henrik uttrykker dette slik; *"Finner ikke konsernet en jobb hvor jeg kan trives, tror jeg det ville være en bjørnetjeneste å ta den jobben, for da vil jeg ikke kunne gjøre en god jobb."* Ut fra dette ser

det ut som om traineene i større grad utvikler tilhørighet til egen karriere enn tilhørighet til konsernet de er ansatt i gjennom traineeperioden. Dette samsvarer med nyere undersøkelser om tilhørighet mellom moderne arbeidstakere og arbeidsgiver (Danielsen, Nordvik og Saksvik 2003, se kapittel 2.3.3). Dette betyr likevel ikke at traineene ikke har noen form for lojalitet til konsernet. De bruker tvert i mot mye tid og oppmerksomhet i konsernet så lenge de er ansatt som traineer.

5.3.4 Fordeler ved å være trainee

I løpet av en periode på to år, arbeider traineene i tre til fire forskjellige avdelinger i konsernet med til dels veldig ulike oppgaver. De peker på at denne formen for jobbrotasjon gir dem muligheten for å hele tiden få nye opplevelser og lære noe nytt. De oppnår kontinuerlig variasjon i både arbeidsoppgaver, avdeling og ledere. Traineene frykter rutine og det at arbeidet fremstår som variert, er ett element som kan forhindre at arbeidet får rutinemessig preg. Jobbrotasjon kan også gi gode muligheter for den enkelte til å opparbeide seg et bredt nettverk i konsernet og synliggjøre dem internt; *"Jeg har fått med meg mye på disse årene, så jeg har en veldig variert bakgrunn. Tiden tatt i betraktning så er det ikke mange som har en så variert bakgrunn. Det tror jeg rett og slett ikke."* (Espen) Flere av traineene hevder at de sitter igjen med unike erfaringer etter endt traineeprogram. Som vanlig ansatt ville de aldri fått muligheten til å jobbe i så mange ulike avdelinger på så kort tid. Der andre ansatte må bytte jobb og kanskje også firma for å få variert erfaring, kan traineene oppnå dette internt i organisasjon i løpet av kort tid hvis opplegget fungerer som det skal. Selv om traineene i utstrakt grad hevder at deres siktemål ikke nødvendigvis er det å stige hierarkisk i organisasjonen, er de likevel opptatt av at deres periode som trainee vil kunne gjøre det enklere for dem enn for andre ansatte å posisjonere seg i konsernet. En av traineene sier; *"Det jeg håper på er at starten min som trainee, gjør at jeg skal kunne komme ett hakk høyere opp enn de som bare kommer inn som vanlige nyansatte."* (Lars) De fleste traineene tror at hvis de fortsetter å jobbe i konsernet etter traineeperioden er over, vil de raskere enn andre ansatte kunne posisjonere seg i konsernet.

Umiddelbart fremstår dette som et paradoks. På den ene siden hevder traineene at de ønsker utvikling og ikke er opptatt av å bevege seg i hierarkiske systemer. På den andre siden uttrykker nesten samtlige at de ønsker å bli ledere. Traineene forklarer det at de ønsker å

posisjonere seg i organisasjonen, med at dette øker sjansen for å få spennende og utviklende arbeidsoppgaver som innebærer mye ansvar. Med andre ord er det ikke posisjonen i seg selv de er opptatt av, men muligheten for ansvar og få utviklende arbeidsoppgaver.

Traineeene er også opptatt av at en traineestilling i stor grad er med på å synliggjøre dem internt i konsernet. Det at de opplever å fremstå som en eksklusiv elite i konsernet betrakter de som en klar fordel ved det å være trainee. "Alle" i konsernet vet hvem traineeene er, noe traineeene ser på som 'gratis' markedsføring. Denne effekten er også en av årsakene til at de fleste traineeene helst ønsker å bli værende i konsernet etter endt traineeprogram; *"Når du har vært trainee så blir du lagt merke til. Det er klart at traineecedelsen vet hvilke ressurser som har vært traineer og som nå jobber i datterselskapene. Jeg føler ikke at vi er sluppet helt tak i enda selv om vi har fått en fast stilling. Man er en del av en resource-pool fortsatt."* (Irene) Denne tidligere traineen peker her på hvordan hun lenge etter traineeprogrammets slutt fremdeles opplever å være del av en utvalgt gruppe i organisasjonen.

Videre peker traineeene på at en traineestilling gir gode muligheter for å utvikle et bredt nettverk internt i konsernet i løpet av traineeperioden. En av traineeene sier; *"Vi flyttes rundt fra selskap til selskap, og etter to år kjenner jeg noen i alle selskapene. Jeg får et veldig bredt kontaktnett."* (Marie) Dette er også noe som er med på å synliggjøre den enkelte trainee internt i konsernet.

5.4 TRAINEENES LÆREPROSESSER

Traineeene er opptatt av at det ikke bare blir lagt vekt på deres faktiske prestasjoner i konsernet, men at det er et sterkt fokus på at de skal lære. Flere av traineeene påstår at de i større utstrekning enn vanlige ansatte kan tillate seg å konsentrere seg om læring i de ulike avdelingene de er utplassert i; *"Det som er greit med traineeordningen er at du ikke bare skal produsere, men også lære litt. Og det synes jeg de har vært flinke å legge tilrette for."* (Lene) De hevder at de i stor grad får oppgaver med stort læringspotensial og at det legges til rette for prøving og feiling; *"Jeg fikk litt ekstra guts når jeg snakket med folk som sa at "ok, hvis du ikke får det til så lærer du i hvert fall noe av det. Det er det som er poenget." Flott, greit, tenke jeg. Da ble jeg frigitt litt av presset som jeg hadde lagt på meg selv. Jeg prøvde å ikke tenke på at jeg skulle gjøre det bra, men heller tenke at jeg lærte*

noe.” (Elise) De fleste traineene betrakter seg som mennesker som er vant til å klare det meste av det de gir seg i kast med, noe som resulterer i at de ofte har store forventninger til seg selv. Hvis de opplever å være i en situasjon hvor de faktisk ikke mestrer oppgavene, kan dette oppleves som veldig vanskelig for mange av dem. Flere av traineene peker derfor på at det er viktig at de kan få hjelp til å tone ned forventningene de stiller til seg selv, blant annet gjennom å få stadige bekreftelser på at formålet med traineeordningen for traineene er at de skal tilegne seg ulike erfaringer og opplevelser.

En av traineene forteller om hvordan han opplevde å ikke mestre et prosjekt han var ansvarlig for; ”Jeg hadde ansvaret for et prosjekt som var veldig prestisjetungt og kjempevanskelig. Og jeg fikk det faen ikke til. Det var råtøft, men veldig nyttig læring. Jeg ble rett og slett skikkelig utafør, og da er det tungt å jobbe. Da sa lederen min; Husk på at jeg måler deg ikke så mye på hva du leverer, men hvordan du takler det. For dette er et prosjekt alle ville synes var kjempevanskelig. Det viktigste her er hvordan du faktisk takler det, ikke hva du faktisk produserer. Og det hjalp litt at han faktisk ikke stilte de forventningene jeg skjønte at jeg ikke klarte å innfri.” (Henrik) I dette prosjektet hadde lederen en viktig funksjon for traineen. Ved å være klar på at han ble målt på hvordan han taklet prosessen og ikke utfallet av prosessen, ble traineen også tryggere og turte å slippe seg mer løs. I ettertid ser informanten på denne perioden som en vanskelig tid, men samtidig som en periode hvor han lærte mye både faglig og om sine egne reaksjoner.

5.4.1 Hele tiden begynne på nytt

Traineene er utplassert i tre til fire ulike avdelinger eller organisasjoner i konsernet gjennom en toårsperiode. Mange av dem forteller at de opplever det som om de begynner på nytt hver gang de skifter avdeling fordi det er så mange nye ting de må sette seg inn i på kort tid på hvert sted. En av traineene beskriver det som om de går gjennom en ny sosialiseringsprosess hver sjette måned. De må bli kjent med en helt ny avdeling, ny leder, ny kultur og nye mennesker. Her forteller Stig om hvordan den første tiden i en ny avdeling kan oppleves; *”Til å begynne med blir det litt flamlende. Du blir kastet inn på en ny plass og vet ikke helt hvor du hører hjemme. Du vet verken hva som forventes eller hva som skal gjøres.”* De fleste traineene ser på denne jobbrotasjonen mellom ulike avdelinger i konsernet som spennende og lærerik, men noen av dem opplever rotasjonen som en belastning; *”Det mest utfordrende*

ved å være trainee er å bytte avdeling så ofte. Det er en psykisk påkjenning. Når du endelig har lært deg noe, så må du bytte. Og da står du på bar bakke igjen. Da går det noen måneder før vi leverer noe særlig.” (Elise) Her peker Elise på at det tar litt tid før de kan begynne å utføre oppgaver i avdelingen og når de endelig har kommet litt inn i rutinene og blitt kjent, så må de på nytt skifte avdeling. Samtidig hevder de fleste traineene at det går lettere og lettere å skifte avdeling for hver gang.

5.4.2 Muligheter og barrierer for læring i traineenes kontekst

Ved å bli utplassert i fire ulike organisasjoner eller avdelinger i konsernet i løpet av to år får traineene kjennskap til fire, ofte veldig forskjellige organisasjonskulturer. Henrik sier; *”I og med at de fire avdelingene vi er utplassert i er så forskjellige, får man ikke en ren fagprofil. Man får først og fremst et bredt syn på hvordan organisasjonen fungerer.”* I Schibsted kan for eksempel en trainee i én periode få mulighet til å arbeide i et relativt nystartet internettelskap med bare noen få ansatte, mens han eller hun i neste periode blir plassert i en stor og kompleks organisasjon, som for eksempel Aftenposten. Kulturen traineene møter i de ulike selskapene kan derfor vise seg å være temmelig forskjellige. I intervjuene legger traineene vekt på at de må gjennom en ’bli kjent’ prosess hver gang de kommer til en ny avdeling for å skjønne hvordan man jobber akkurat der; *”Det er jo det som er utfordringen i begynnelsen, å komme seg inn på de riktige stedene og få kontakt. Man må henge seg litt på der det skjer.”* (Liv) Bare det å skjønne språket som snakkes kan ta litt tid; *”De har utviklet et vokabular som er veldig forståelig her inne, men som er helt ubegripelig utenfor disse dørene.”* (Marie) Videre peker traineene på at de i stor grad må tilpasse seg det bestående. Sara uttaler; *”Når folk spør hva som er den viktigste egenskapen en trainee må ha, pleier jeg alltid å si tilpassningsdyktighet. For man skal gjøre noe på seks måneder og det er ganske kort tid. Det tar jo gjerne en måned å bare skjønne hva folk driver med. Så man må ta ting kjapt og komme fort overens med menneskene. Skjønne hva man spøker med over kaffekoppene og hva man snakker om i heisen. Det er minst like viktig som å være faglig dyktig tror jeg. For det lønner seg å være godt likt. Og da gjelder det å forstå de uformelle tingene som gjerne ikke er gjenspeilt i organisasjonskartet.”* (Sara). Elise bruker begrepet ’forme’ når hun beskriver hvordan konsernet forholder seg til traineer; *”De har jo et opplegg*

som går på at de skal forme traineene slik at de skal passe best mulig inn i lederstillinger. Det er jo det de holder på med.”

Traineene lærer gjennom praksis i de ulike avdelingene de er utplassert i løpet av traineeperioden.

Traineene peker på adgang til gode læringssituasjoner som en av de viktigste forutsetningene for at de skal kunne gjøre gode erfaringer i og lære om konsernet. Dette innebærer flere ting. For det første er traineene opptatt av å få adgang til arbeidsoppgaver som har et stort potensial for individuell læring og utvikling. For det andre ønsker de å bli informert om og involvert i aktiviteter, både i konsernet generelt og de avdelingene som de er utplassert i under traineeperioden. For å gjennomføre dette i praksis, peker traineene på at det er viktig at leder og kollegaer i de ulike avdelingene har en åpen og positiv holdning til traineene og tar initiativ til å inkludere dem i fellesskapet. En av traineene beskriver det slik; *”Det som gjør en trainee bra er å bli dratt litt med. Bli involvert og presentert for folk. Ikke bare bli satt på et kontor med spørsmål om du ’gidder å fikse dette og om kan du gjøre det og det?’ Du får ikke noen utvikling av det.”* (Marie) Denne traineen hevder at den sosiale konteksten traineene deltar i er av stor betydning for læringsprosessen. Hun er opptatt av at de ikke bare kan sitte på et kontor og utføre oppgaver alene og forvente å få erfaringer og lære om organisasjonen på bakgrunn av det. Majoriteten av traineene mener at de lettere får adgang i organisasjonen enn vanlige nyansatte. Henrik beskriver det slik; *”En av de største fordelene med å være trainee er at vi får muligheten til å komme inn i på et nivå i organisasjonen hvor man kanskje ikke ville kommet ellers. Vi får lov til å lytte og lære, men også bidra.”*

Arbeidsoppgavenes karakter kan også ha betydning for traineenes grad av adgang. De fleste hevder at arbeidsoppgaver de blir tildelt er godt tilpasset deres nivå eller eventuelt litt i overkant av det de tror de kan klare. De er også opptatt av at arbeidsoppgavene de får er viktige for avdelingen; *”Jeg skulle lede det viktigste prosjektet som Aftenposten har hatt noensinne.”* Paradoksalt – det var tre traineer i Aftenposten i den perioden, og alle tre ledet hvert sitt sånt prosjekt. *Og alle tre var liksom de viktigste prosjektene Aftenposten hadde hatt noen gang. Det var et skikkelig paradoks.”* (Henrik) Andre traineer peker på at de får oppgaver som er veldig på siden av den daglige driften i avdelingen og at det hemmer adgangen til informasjon og mulighet til å delta i fellesskapet i avdelingen. Peter beskriver

her hvordan han opplevde å jobbe med et prosjekt hvor han var avhengig av personer som ikke prioriterte ham og prosjektet; *”Det verste er nok det at i og med at en del av de oppgavene jeg driver med er ganske på siden av den daglige driften på smelteverket, kan det være vanskelig for meg å komme i kontakt med de folkene jeg må ha hjelp av. For de er så oppknyttet mot den daglige driften at de kanskje ikke har tid til å ta en halvtime med meg der og da. Og det kan være veldig frustrerende for meg.”* Traineeene peker også på at det er viktig at lederen gir dem legitimitet i avdelingen. På denne måten blir det lettere for dem å gå rundt å spørre kollegaer om hjelp til problemer man støter i arbeidet; *”Så lenge du er ny er du avhengig av å gå rundt for å få informasjon for å lære ting. Og da må du få lov av lederen til å gjøre det i avdelingen.”*(Lars) Et prosjekts prioritering i avdelingen har også mye å si for traineeenes tilgang på informasjon og hjelp fra de andre ansatte. Hvis prosjektet regnes som viktig og prestisjefyllt, hevder de fleste traineeene at det forenkler deres situasjon, enn hvis de jobber med prosjekter avdelingen ikke har nytte av. De traineeene som har opplevd situasjoner som ikke blir prioritert i avdelingen, får ofte også i stor grad problemer med å få adgang i organisasjonen. De forteller at de gjerne reagerer med å trekke seg litt ut av situasjonen og ikke bruke så mye tid og krefter på prosjektet som de normalt ville gjort.

Traineeene er også opptatt av hvordan de selv kan skape adgang til gode læringssituasjoner gjennom å ta initiativ og være aktiv i de ulike avdelingene de er utplassert. På denne måten kommer de seg lettere inn de riktige stedene og blir kjent med de ansatte. I relasjon til dette beskriver mange av traineeene hvor essensielt det er å delta på avdelingens aktiviteter for å utvikle gode relasjoner med andre ansatte i avdelingen; *”I starten ble jeg dradd mye med på møter, men det var ofte ingen hensikt at jeg var med. Men det er greit å være med på litt unyttige møter for å bli kjent med andre deler av avdelingen også. I begynnelsen går du kanskje på alt, men etter hvert så finner du ut av hva som er verd å gå på.”*(Lars)

5.4.3 Arbeide individuelt eller i grupper?

Det å arbeide individuelt eller i grupper er et element som også har betydning for traineeenes opplevelse av graden av adgang i organisasjonen. Erfaring og fartstid i organisasjonen fremstår som sentrale begrep i forhold til om traineeene foretrekker å jobbe individuelt eller i grupper. Når de er ny i en avdeling synes de at det er best å jobbe i grupper i en periode for å komme inn i ting, men når man har vært ansatt en stund foretrekker de fleste informantene å

arbeide alene. En de tidligere traineene uttrykker dette slik; ”Jeg var veldig opptatt av å jobbe i grupper tidligere. Jeg følte at jeg aldri fikk nok av det. Men man lærer så utrolig mye mer av å jobbe selvstendig fremfor å sitte i en gruppe og bare gi sitt lille bidrag. Å ha ansvar for helheten for noe. Det er tøft når man blir kastet ut på det, men jeg tror det er noe som kommer med erfaring. Nå har jeg blitt så vant til å jobbe selvstendig at det er det jeg foretrekker. Det som også er viktig for meg er at resultatene mine blir synlige utad.” (Lene)

Hun hevder at hun lærer mer når hun jobber individuelt og at det å kunne presentere resultatene som sine egne også kan være med på å synliggjøre henne i konsernet. Flere traineer peker også på at de liker å jobbe i grupper fordi det er sosialt og de opplever det som engasjerende. Men skal det å jobbe i grupper gi noe faglig utbytte, må gruppene være sammensatt av personer med ulik bakgrunn og erfaringer; ”Jeg vil jobbe i team sammen med folk som kan helt andre ting enn det jeg kan. Det er det beste. Hvis jeg blir satt i team sammen med bare økonomer fra NHH, så er det kjedelig fordi vi er så like og tenker så likt. Men hvis jeg blir satt i team sammen med en tekniker og en dataingeniør og vi skal bidra med hver vår ting, så er det kjempespennende.” (Elise)

For Henrik fungerer en kombinasjon mellom gruppearbeid og individuelt arbeid bra; ”Kombinasjonen av individualisert arbeid og gruppearbeid er bra. Jeg synes det er veldig nyttig å høre på et foredrag og ha en gruppesamtale etterpå hvor man kan kaste frem ideer og diskutere dette. Kjempefruktbart, men ikke produktivt. Skal jeg produsere noe og levere det til sjefen min, da vil jeg gjerne først kanskje sitte litt sammen med noen, så jobbe for meg selv, og så eventuelt gå tilbake og snakke sammen og bli enig om at dette er riktig.” (Henrik)

Han peker her på at det å jobbe sammen i grupper kan være kreativt, men at når han skal produsere noe så foretrekker han å jobbe selvstendig. Han opplever det som mer effektivt.

De fleste traineene påpeker også at de liker å arbeide i åpent landskap. Lars forklarer dette med at det er sosialt og at det letter informasjonsutvekslingen mellom de ansatte; ”Jeg liker ikke å sette meg på kontoret og stenge døren. Vi satt i landskap og folk gikk forbi meg hele tiden og det var lettere å spørre. Her sitter alle folk på kontor og jeg liker ikke det så godt. Nå sitter jeg på et kontor som er litt gjemt fra resten av avdelingen.” Han opplever at adgangen til informasjon i avdelingen er mye mindre når han sitter alene på et kontor fordi at det er lettere å huke tak i kollegaer hvis man lurere på noe når man sitter i åpent landskap. Sitter man alene på et kontor må man gjerne ha et mer konkret spørsmål når man oppsøker noen. Derfor mener mange av traineene at terskelen for å spørre om ting man lurere på er mye

lavere når man sitter i landskap; ”Jeg føler det er viktig å sitte sammen med de andre. Når jeg måtte gå hundre meter ble barrieren litt større. Og i starten når man sitter mye og leser for å sette seg inn i ting ble barrieren for å gå og spørre om ting veldig stor.”(Stig)

Også ønsket om å sitte i landskap ser ut til å være et mer markant trekk blant traineene med minst erfaring. Traineer som hadde vært ansatt en stund var ikke fullt så opptatt av denne problematikken. En av de tidligere trainee sier følgende; ”Jeg driter litt i hvor jeg sitter. Nå sitter jeg på kontor, men har døren åpen. Greit å sitte i landskap, men det er jo deilig å sitte litt i fred også”(Irene)

Ut fra denne beskrivelsen kan det sies at det at traineene jobber alene eller om de samarbeider mer med andre ansatte også er med på å påvirke deres opplevelse av adgang i organisasjonen.

5.5 TILRETTELEGGING AV ARBEIDSSITUASJONEN

Tilrettelegging av traineenes arbeidssituasjon fremstår som viktig i det empiriske materialet. De vektlegger at de ønsker å se helheten i og konsekvensen av de arbeidsoppgavene de utfører, hvis ikke fremstår gjerne arbeidsoppgavene som meningsløse. Videre er de opptatt av å få ansvar og innflytelse i organisasjonen. For å virkeliggjøre dette, peker traineene på at de må få arbeidsoppgaver med stort handlingsrom, slik at de selv kan være med på utformingen av mål og strategier for utforming. Samtidig ønsker de klare rammer rundt arbeidsoppgavene for å kunne utnytte handlingsrommet.

5.5.1 Meningsfulle arbeidsoppgaver

Traineene er opptatt av det å kunne se helhet og sammenheng i arbeidsoppgavene de utfører. Dette uttrykker de blant annet ved å peke på at de fortrekker å delta i prosjekter fra begynnelse til slutt, og ikke bare utføre bruddstykker uten å se helheten i og konsekvensen av det de gjør. Dette kan noen ganger være vanskelig å få til siden de bare er seks måneder i hver avdeling. En tidligere trainee ser tilbake på traineeperioden og forteller; ”Jeg har hatt perioder hvor jeg bare har levert biter til prosesser uten å forstå helheten og settingen. Man må bli tilstrekkelig inkludert slik at man føler at man forstår hva som foregår. På denne

måten kan man se sin egen jobb og sine egne oppgaver i en litt større helhet. Man må skjønne hvordan det henger sammen så det bli litt meningsfylt det man driver med” (Erik)

Når man ser helheten er det kanskje også lettere å kunne være med på å påvirke retningen eller utfallet på hele eller deler av prosjektet man jobber med. De fleste traineene peker nemlig på at det er viktig for dem å oppleve at deres innsats er betydningsfull for avdelingen. Marie forteller her om hvordan hun kom med erfaring fra universitetsstudier og inn i forsikringsbransjen; *”Fra universitetet har vi gjerne med oss en spesiell måte å se ting på. Og det følte jeg at jeg fikk veldig anerkjennelse for. Jeg hadde nesten ikke kommet innenfor døren før de overfalt meg. Det de ønsket var at jeg utfordret dem på alt de har gjort, alt de gjør og det de ønsker å gjøre. For det var økonomer som jobbet der og de så at de nå kanskje var på vei litt inn i et blindspor. De tenkte veldig likt. Så jeg brukte min metodiske tilnærming fra Blindern.”* Hun beskriver her hvordan hun fikk mulighet til å komme med innspill, opplevde å bli hørt og fikk anerkjennelse for sine synspunkter. Resultatet ble at hun så på seg selv som verdifull for organisasjonen, fordi bidraget hennes betydde noe for avdelingen. Ved at traineene opplever å bli tilstrekkelig inkludert i organisasjonen, blir det lettere for dem å definere sin rolle og se arbeidsoppgavene i en større helhet. Erik beskriver dette slik; *”Det er ikke så mye som skal til egentlig, man må være i stand til å ha en tilstrekkelig grad av kommunikasjon og være tilstrekkelig inkluderende og åpen slik at man føler at man er med. Da blir man orientert og forstår hva som foregår. Og på denne måten også kan sette sin egen jobb og sine egne oppgaver inn i en litt større helhet. At man skjønner hvordan det henger sammen og at det faktisk blir litt meningsfylt det man driver med.”* De fleste traineene hevder at det å utføre arbeidsoppgaver løsrevet fra helheten og uten sammenheng fører til at de mister motivasjonen.

Som beskrevet i kapittel 5.4.2 er det viktig at traineenes får adgang, men adgangen må gis på en måte slik at det gir mening for dem. I følge Lave og Wenger må læringsaktivitetene organiseres med stor grad av gjennomsiktighet (transparens), slik at de fremstår som meningsfulle. Det at arbeidet har en helhetlig struktur og et synlig resultat er elementer som i følge Oldham og Hackmans (1980) er med på å gjøre arbeidet meningsfullt (se kapittel 2.4.5).

5.5.2 Ønsker stort handlingsrom, men klare rammer

Som beskrevet ovenfor ønsker traineene mye ansvar og stor innflytelse over sin egen arbeidssituasjon og arbeidsoppgavene de skal utføre. De foretrekker arbeidsoppgaver med stort handlingsrom, slik at de får frihet til selv å delta på utarbeiding av mål og strategier for utføring. Flere av traineene peker på dette som en viktig faktor for å opprettholde sitt engasjement i jobben; *”Jeg synes det er gøy å være kreativ og utvikle nye ting. I sånne prosesser får man ofte et rammeverk, men innenfor det så har du veldig fritt spillerom.”* (Espen) En tidligere trainee beskriver her hvordan både et for stort og for begrenset handlingsrom påvirket hennes opplevelse av to ulike utplasseringer; *”På det første traineestoppet hadde jeg stor mulighet til å påvirke. Vi satt i landskap og det skjedde ting hele tiden. På det neste stedet ble jeg sittende på kontor i seks måneder med veldig definerte arbeidsoppgaver. Oppgavene var veldig detaljstyrte, helt ned på nivået at det var beskrevet hvor stort mellomrom det skulle være mellom punktmerket og der setningen begynte, hvordan linjene skulle være og hvilken skriftstørrelse og farge jeg skulle bruke. Så fra å være veldig selvstendig og ha mye action rundt meg, så ble det helt sånn stille og stivt.”* (Ida) Likevel peker flere av traineene på at de er avhengige av klare rammer for arbeidsoppgavene; *”Jeg trengte nok litt klarere beskjed om hva som ble forventet og hva jeg skulle gjøre. Jeg følte litt at noen traineer fløt litt rundt i systemet her. De visste ikke helt hva de forventet av en trainee.”* (Mads) Når traineer kommer rett fra studiet, har han eller hun ofte ingen forutsetning for å definere rammer for arbeidsoppgavene helt på egenhånd. De traineene som får lite definerte oppgaver som de også opplever er uten klare rammer, vil ofte velge å gripe fatt i andre oppgaver som fremstår som mer konkrete i stedet. Flere av traineene peker derfor på mangel på klare rammer eller eventuelt det at de ikke ser hvordan de skal kunne klare å utnytte handlingsrommet ved en oppgave som et problem. Lene forteller her om hvordan hun begynte å utføre administrative oppgaver, fordi hun opplevde at denne type oppgaver fremsto som mer definert for henne, og derfor lettere å løse; *”Da jeg var i Kapitalforvaltning følte jeg at jeg visnet og ikke fikk brukt meg selv. Dagene gikk mens jeg satt og så på klokken. Det var nok litt miljøet som gjorde at jeg mistrivdes. De som jobbet der var veldig selvstendige og visste hvordan de skulle jobbe, mens jeg følte at jeg måtte famle meg frem. Da tar man lett de konkrete og administrative oppgavene som er litt kjedelige, men som er lette å ta tak i.”* (Lene) Hun opplever at de oppgavene hun utførte fremsto som rutinemessige og kjedelige. Hun ser tilbake på denne perioden som en

frustrerende periode. På samme tid er hun opptatt av at det kanskje er nettopp i slike situasjoner man utvikler seg og lærer mest, gjennom det å skape rammene selv. Lene forteller videre; ” *Man er litt overlatt til seg selv noen ganger. Det er jo på godt og vondt, men jeg tror man vokser veldig mye på det. Jeg er mye mer komfortabel med en sånn rolle nå enn det jeg ville vært for noen år siden. Nå har jeg tross alt litt erfaring.* ” Hun mener at situasjoner der man opplever å stå alene i mange tilfeller kan ha et stort læringspotensial, og at man med økende erfaring vil takle denne typen situasjoner bedre og bedre. Generelt synes traineenes behov for klart definerte rammer rundt arbeidsoppgavene å synke proporsjonalt med økende erfaring i konsernet.

Arbeidsoppgavenes karakter fremstår med andre ord som viktig for traineene. I følge Oldham og Hackman (1980) må arbeidsoppgavene ha et stort handlingsrom, slik at arbeidstakeren selv kan være med på utformingen. Ut fra presentasjonen ovenfor fremstår nettopp dette som et sentralt moment for traineene.

5.5.3 Er bransjen traineene jobber i av betydning?

Traineene som jeg har intervjuet jobber innenfor tre ulike bransjer, henholdsvis medie-, bank og finans- og industribransjen. Hvilket produkt man jobber med er et sentralt element for enkelte traineer. Denne tendensen er sterkest blant traineene i Schibsted. De er gjennomgående bevisste på at de ønsker å jobbe i mediebransjen; ”*Det var ikke interessant for meg å bli trainee i Orkla for å jobbe med chips. Produktene er viktige for meg. Jeg vet ikke om det er idealisme lenger, men i hvert fall en grunnleggende interesse for spesielt avis.* ”(Sara) Hun er opptatt av å jobbe med produkter som opptar henne og som hun synes er viktig. Samtidig peker hun på at arbeidsoppgavene i de forskjellige konsernene nødvendigvis er forskjellige, selv om de jobber med ulike produkter. En av de tidligere traineene fra Schibsted hevder at produktenes symbolske funksjon er viktig; ”*Jeg tror det faktum at det er en mediebedrift og at produktene er interessante, gjør det litt mer 'glory' enn å jobbe for eksempel i Storebrand eller DnB. Men når det kommer til stykket tror jeg egentlig man gjør veldig mye av de samme tingene. Man vurderer økonomien i prosjektene, samordner og leder prosjekter.* ”(Irene) En tidligere trainee fra Elkem beskriver sitt syn på forskjellen mellom å jobbe i Elkem og Schibsted slik; ”*Jeg vil tro at på Schibsted så er de er litt mer sånn "Hei og hå, her har vi kantine og kaffemaskin. Her koser vi oss og tar en prat i gangen*

og sånne ting.” En grunn til at det kanskje er sånn er nok personene som jobber der og en annen grunn er nok ledelsen og typen produkt de skal selge. De kan jo ikke være så trauste og kjedelige som oss, da ville de jo aldri ha solgt noen ting. Så de er vel nødt til å være litt mer sånn ”Yo-Yo”.”(Anette) Denne tidligere traineen har i utgangspunktet ingen kunnskap om traineenes arbeidsforhold i Schibsted, men ut fra at Schibsted er et mediekonsern trekker hun slutningen om at det er mye mer spennende å jobbe der, enn i industribransjen hvor hun selv jobber. Dette sier noe om at konsernenes profil og produkter kan være avgjørende for hvor attraktive traineene opplever de ulike arbeidsgiverne å være.

5.6 LEDERENS BETYDNING FOR TRAINEENE

Traineene blir tildelt en ny leder i hver avdeling de er utplassert. Det vil si at traineene i løpet av en fireårsperiode får erfaring med fire ulike ledere. Traineene fra Schibsted og Elkem har også en individuell mentor eller fadder som følger dem gjennom hele perioden. I Storebrand fungerer traineekoordinatorer som traineenes mentor. I det følgende vil jeg konsentrere meg om lederne traineene har i de ulike avdelingene de er utplassert.

5.6.1 Faglig orienterte og inspirerende ledere

Det kan trekkes en skillelinje mellom de traineene som i hovedsak fokuserer på lederen som inspirator, og de traineene som er mer opptatt av lederens faglige kvalifikasjoner. En av traineene sier; *”Han må være faglig dyktig på ett område selv om han ikke kan alt i hele avdelingen. Ellers får jeg ikke noe respekt for ham. Jeg vil ikke ha en personalorganisator som ikke kan noe av det resten av avdelingen driver med. Jeg ønsker å lære noe av lederen på enkelte områder.”(Lars)* Her kommer det tydelig fram at Lars er opptatt av at lederen må inneha faglige kvalifikasjoner for at han skal kunne betrakte og akseptere ham eller henne som en autoritet. Likevel er de fleste traineene mest opptatt av lederens inspirerende egenskaper. En av informantene forteller; *”Han som var sjefen min var utrolig dyktig rent faglig sett, men han var ikke så mye tilstede og var ikke noe god på de sosiale relasjonene. Jeg vil heller ha en leder som kan være med å inspirere meg.”(Stian)* Videre peker Stian på at faglig sterke ledere ofte kan bli veldig detaljstyrende, fordi de på forhånd har en formening om hvordan arbeidsoppgavene bør bli utført. Hvis en leder er veldig detaljorientert og på

forhånd ikke bare har sett for seg målet, men også veien til målet, kan traineene oppleve at de blir presset inn i et spor. Han er derfor opptatt av at lederen fungerer som en coach gjennom å tildele ansvar og selv fungere som en støttespiller; *”Siden jeg er relativt sterk faglig selv er det viktigst for meg å ha leder jeg kan diskutere mer praktiske ting med. Han må være motivator en som kan legge ting tilrette. Jeg trenger ikke så mye på det faglige for det er noe jeg kan bruke andre til likevel. Hvis du har en faglig sjef blir det mer sånn kommandogreier. Jeg verken trenger eller vil ha en som overvåker meg eller holder meg i hånden.”* (Stian) Her er det lederens personlige egenskaper som fremstår som viktigst. De fleste traineene er også opptatt av å være på samme nivå som lederen og peker derfor på at tonen mellom dem må være lett og uformell. Samtidig peker de på at det er viktig at begge er inneforstått med sine posisjoner, slik at det går helt klart frem hvem som er lederen; *”Hvis jeg skal kunne jobbe sammen med en leder kan ikke jeg gå å se opp til ham hele tiden. Da må vi kunne ha det litt moro sammen. Fleipe litt sammen. Samtidig som jeg skjønner at det er han eller hun som er leder.”* (Per) Espen oppsummerer situasjonen slik; *”I bunn og grunn er det egentlig snakk om at noen personer tiltrekkes av det at en person har best greie på et fagområde. Men sånn er det vel egentlig ikke med meg. Det går mer på person og lederstil, og da en lederstil som er mer på den delegerende skalaen enn på den kontrollerende.”*

Ingen av informantene aksepterer ledere på bakgrunn av stillingstittel og tradisjon. Sett i lys av Webers autoritetstyper (se kapittel 2.5.1) kan det sies at traineene hovedsaklig aksepterer ledere i form av hans eller hennes personlige egenskaper, det være seg karisma eller faglige kvalifikasjoner.

5.6.2 Lederen som oppdragsgiver og døråpner

Traineene peker på at lederen er viktig for dem på flere områder. En av lederens oppgaver er å skape gode læringssituasjoner for traineene. *”Jeg tror lederen har ganske mye mer å si enn jeg tenkte over før jeg begynte å jobbe. Hvis du har en leder som ikke gir deg noen interessante oppgaver hjelper det ikke hvor mye lyst du har til å gjøre ting.”* (Lars) De fleste traineene mener at en av lederens viktigste oppgaver er å gi dem relevante arbeidsoppgaver. Lars uttrykker følgende; *”Hvis du har en leder som ikke gir deg noen interessante oppgaver hjelper det ikke hvor mye lyst du har til å gjøre ting.”* I denne sammenhengen understreker informantene at det er viktig at oppgavene er tilpasset den enkelte trainee og hans ellers

hennes ønsker. Mange av traineene er også opptatt av at oppgavene må legge grunnlag for at de kan utvikle seg både faglig og personlig. Ida beskriver dette slik; *”En leder må sørge for at man får mer og mer ansvar etter hvert og at arbeidsoppgavene blir mer og mer utfordrende. Det hjelper ikke å få en pangstart hvis man stagnerer.”* For å klare dette mener hun at lederen må være personlig engasjert i traineen, og ta tak i den enkeltes potensial for videre utvikling.

Det de fleste traineene faktisk peker på som noe av det verste en leder kan gjøre, er å ikke gi dem nok utfordringer og arbeidsoppgaver. En trainee fra Storebrand forteller fra ett av sine traineestopp; *”Lederen min er så opptatt og har litt problemer med å involvere meg. Det å ikke gi meg nok utfordringer eller oppgaver er egentlig det verste en leder kan gjøre. Jeg må føle at jeg er tilnytte.”*(Per) Dette problemet oppstår gjerne hvis lederen har mye å gjøre og nedprioriterer lederrollen. Hvis traineene opplever å ikke få nok oppgaver, blir ofte konsekvensen at de får vanskeligheter med å bli involvert og få adgang i den avdelingen de er utplassert i. Mange av informantene peker på at lederens posisjon i avdelingen og konsernet kan ha mye å si for i hvilken grad de vil fungere som oppdragsgiver og døråpner. Har lederen en sentral posisjon i konsernet, kan vedkommende hjelpe traineen å få gjennomslag for ting som kanskje ville være vanskelig å få til på egenhånd; *”Jeg har brukt min leder mest som bulldoser. Hvis man føler at man ikke når helt igjennom, så har det vært veldig greit å trekke på en som har en bra posisjon i konsernet og tilstrekkelig autoritet.”*(Lene) Mange av traineene mener derfor at det er viktig å ha ledere som har myndighet til å ta avgjørelser i organisasjonen. En av traineene mener også at hvis man har en leder som er synlig i organisasjonen, blir man lettere synlig selv også. Hun mener derfor at det kan være positivt rent karrieremessig å ha ledere som sitter i sentrale posisjoner.

5.6.3 Tilbakemelding

I teorikapittelet går det frem at arbeidsoppgavenes karakter fremstår som viktig for traineene, men givende arbeidsoppgaver er likevel ikke nok. Traineene er gjennomgående opptatt av at både de selv og arbeidsoppgavene de utfører må bli synliggjort i konsernet. I denne sammenhengen peker de også på at tilbakemelding og anerkjennelse fra leder gir dem en følelse av å bli verdsatt i organisasjonen. Henrik forteller her hvor viktig han opplever at anerkjennelse er for traineene; *”Jeg tror anerkjennelse er en veldig viktig drivkraft for oss*

som du intervjuer. Det å få erkjennelse for en jobb man har gjort er det største man kan oppnå. Og det er derfor vi kanskje legger så mye arbeid i det.” Videre beskriver Henrik hvordan han synes; ”det mest stimulerende, motiverende og engasjerende av alt, er faktisk det å kunne sitte sammen med sjefen og bli hørt og få lov til å snakke.”

Selv om det kan argumenteres for at de fleste traineene oppfatter seg selv som relativt proaktive, så opplever de fleste det likevel som viktig å få en relativt tett oppfølging. De både ønsker og trenger korrigeringer og inspirasjon underveis i en arbeidsprosess. En av de tidligere traineene uttrykker dette slik; ” *Det er viktig for meg å ha en leder som legger merke til det jeg gjør og som gir meg tilbakemelding. Det har utrolig mye å si for motivasjonen min. Jeg er veldig pliktoppfyllende så jeg gjør det jeg skal og har veldig eierfølelse til ansvarsområde mitt, så det går ikke utover jobben sånn sett, men det er klart motivasjonen har mye å si for om man klarer de siste 10-20 prosentene.* (Lene)

Ved tett oppfølging fra lederen, hevder de fleste traineene at de også presterer bedre. En av traineene forklarer dette med at tilbakemelding fra lederen noen ganger er det eneste konkrete å forholde seg til når alt er nytt. Videre peker flere av dem på at tilbakemeldingen må være reell. De ønsker ikke bare å få høre hvor flinke de er. Mange av traineene er nok opptatt av å få bekreftelse på at de er dyktige, men de ønsker også å få tilbakemelding på hva som kan gjøres bedre; ” *Det er kjekt å høre hva man er flink på, men det er enda kjekkere å høre hva man kan bli bedre på.*” (Liv) En av de tidligere traineene beskriver dette slik; ”*For meg er det viktig å høre når noe ikke er så bra også. Det er viktig at man føler at tilbakemeldingen er reell og ikke bare sånn ”Å så flink du er”, akkurat sånn som når man kommenterer tegninger til barn. Jeg tror at man er nødt til å få kritikk fra en sjef for å faktisk tro at de mener det når de sier at noe er bra. For hvis det bare er positivt hele tiden, så tenker man at hun eller han ikke er så kritiske. Så det er det kanskje ikke så innmari bra når de sier det er positivt likevel.* (Irene)

Det er stor forskjell på hvor hyppig tilbakemelding informantene ønsker å få fra lederen. De fleste traineene ønsker å få klare stillingsbeskrivelser og en relativt tett oppfølging fra lederen. Dette er med på å gjøre dem tryggere på forventningene som stilles til dem og dermed blir det også lettere å vite hva de skal strekke seg etter. En av traineene peker på hvordan det er lett å føle seg usikker hvis man ikke får tilstrekkelig tilbakemeldning; ”*En*

leder må være engasjert og han må følge deg opp tett. Kanskje sette litt mål, men gi mye ansvar. Og det er viktig med jevnlig møter. Jeg har ofte bedt om å ha møter en gang i uken med sjefen for å få tilbakemelding på det jeg har gjort siste uken og det jeg kommer til å gjøre fremover. Det å ikke bli sett eller å få drive løst som en båt uten kjøl er den verste situasjonen man kan komme i.”(Henrik) Men for andre blir ukentlig oppfølging altfor mye. Men så hyppig oppfølging vil de istedenfor å oppleve trygghet få følelsen av å bli detaljstyrt og kontrollert av lederen. En av informantene forteller her; *”Kontroll og for mye oppfølging er en energilekkasje. Og det er ikke noe verdiskapende i seg selv. Så jeg er allergisk mot det egentlig. En sånn oppfølgingsstruktur med ukentlige medarbeidersamtaler er det selvfølgelig noen som setter pris på, men jeg hadde fått helt mark hvis jeg selv skulle bli utsatt for det.”(Espen)*

En av de tidligere traineene mener at oppfølging og tilbakemelding fra lederen har svært mye å si for trivselen i de ulike avdelingene; *”Jeg merker jo at de traineene som har ledere som ikke er tilstede, ikke følger opp og ikke har noe personlig forhold til dem mistrives mye mer i jobben. De traineene som har ledere som bryr seg og som føler opp, trives mye bedre. Bare en sånn enkel ting som at når du sender en mail så får du et svar. Selv om det ikke krever noe svar, er det fint med en tilbakemelding.”(Irene)* Samtidig hevder noen av traineene at behovet for kontinuerlig tilbakemelding muligens er sterkest i starten av traineeprosessen; *”Jeg liker stadige tilbakemeldinger og oppdateringer om hvordan det går. Men det er kanskje fordi jeg er så fersk. Kanskje det vil endre seg når man får litt mer erfaring.”(Lars)* Lederen må i stor grad fungere som en oppdragsgiver og en døråpner som gir tilbakemelding og følger opp traineene.

Lederen fremstår som viktig for traineene både som oppdragsgiver, døråpner og som en som følger dem opp og gir tilbakemelding. De fleste traineene ønsker ledere som opptrer som coacher for dem.

6. ANALYSE OG DRØFTING

Hva skal til for å tiltrekke seg og beholde unge, dyktige mennesker i en organisasjon? Det å fokusere på de ansattes læring og utvikling, kan være med på å skape et miljø som unge arbeidstakere identifiserer seg med (Holt Larsen 2001). Læring og utvikling er elementer som traineene også fokuserer på i sine fortellinger rundt hva de er opptatt av i forhold til arbeid og karriere.

Dette kapitlet bygger på en analyse og drøfting av de empiriske data som ligger til grunn for denne oppgaven. Det tas utgangspunkt i traineenes egne fortellinger i forhold til arbeid, karriere, læring og identitet, som ble presentert i kapittel 5. Disse temaene vil bli analysert og drøftet opp mot relevante teoretiske tilnærminger. Momenter som vil bli diskutert er blant annet; Hvilken forståelse har traineene av læring og identitetsutvikling? Hvilken orientering har traineene til arbeid og karriere? Hvordan forstår traineene karrierebegrepet? Disse spørsmålene vil videre bli drøftet opp mot sentrale beskrivelser av de unge i dag, for å nærme meg en forståelse av traineenes orienteringer til karriereutvikling. Tanken er å legge til rette for en diskusjon om hvordan traineene betrakter traineeprogram som en karrierevei. Er det drømmen om å stige i organisasjonshierarkiet som driver dem eller er andre faktorer som er mer sentrale?

I annen del av dette kapitlet beveger analysen seg fra individnivå til organisasjonsnivå. Mens det i første delen av kapitlet ble fokusert på traineeprogrammers betydning for traineen, vil jeg videre diskutere traineeprogrammers betydning for organisasjonen. For å belyse dette tas det utgangspunkt i to sentrale analytiske tilnærminger innenfor organisasjonsteorien, henholdsvis verktøy- og symbolperspektivet. Hensikten med å trekke diskusjonen opp på et organisasjonsnivå, er at det kan bidra til å skape et bredere grunnlag for å drøfte hvorvidt traineeprogram kan betraktes som en velegnet måte å rekruttere dyktige medarbeidere på.

6.1 TRAINEENES LÆRING OG IDENTITETSUTVIKLING

I kapittel 2.2.2 blir det beskrevet hvordan det ikke lenger er nedarvede tradisjoner og sedvaner som bestemmer normene og måtene menneskene skal leve på. Den enkelte er i stor

grad fristilt fra det sosiale fellesskapet og står selv ansvarlig for å ta styring over egne liv gjennom å ta aktive valg om hvem vi vil være og hva vi vil gjøre. Jensen (2001) beskriver det som om unge i dag har en samlet livsstil (se kapittel 2.2). De skaper sitt eget liv ut fra ut fra elementer som har en personlig verdi for dem. Dette er noe som også påvirker individets orienteringer til arbeid og karriere. Jobber velges ut fra personlige formål og man er ikke lenger så opptatt av stringente karriereløp.

6.1.1 Søken etter opplevelser og utvikling

Traineeene setter sine subjektive ønsker i første rekke og kan på mange måter betraktes som et produkt av post 70-generasjonen, en generasjon som gjerne blir betegnet som ”meg-generasjonen” eller ”zapper-generasjonen” (se kapittel 2.2). Når det gjelder traineeenes orienteringer til arbeid er det først og fremst deres søken etter umiddelbare opplevelser som utpeker seg i datamaterialet (se kapittel 5.2.1). De vil ha det gøy og gleden er knyttet til øyeblikket, løsrevet fra fortid og fremtid, fra mulige forpliktelser og større livsprosjekt. Dette er noe som også virker inn på deres tankegang rundt arbeid og karriere. Sett i lys av Ziehes (1989, 1994) beskrivelser av unges orienteringsmåter i dag, fremstår traineeene i liten grad som opptatt av sikkerhet og av nære relasjoner. Selv om man kan finne elementer av både subjektivering og ontologisering, er det Ziehes begrep om potensiering som fremstår som det mest sentrale i forhold til traineeenes orienteringer til arbeid. Potensieringsbegrepet gjenspeiler en søken etter opplevelser som kan fylle livet med intensitet, spenning, lystopplevelser og estetiske impulser (Ziehe 1989). Traineeene er opptatt av opplevelsene som arbeidet kan gi dem her og nå, de ønsker spenning og utfordrende arbeidsoppgaver og søker seg vekk fra det de betrakter som kjedelig (se kapittel 5.2.1).

Disse momentene er også med å prege traineeenes forståelse av karriere. Karriere for traineeene sammenfaller i stor grad med individuell utvikling. Utvikling handler i denne sammenhengen om å bli mer, bedre og annerledes, sagt på en annen måte handler dette om å realisere seg selv (se kapittel 2.3.2). i tråd med Arthur og Rossaus (1996) begrep om grenseløs ”karriere”, er traineeene opptatt av utvikling i hvilken som helst retning, vertikalt som horisontalt. De er med andre ord like opptatt av å bevege seg bortover i organisasjonen som å stige horisontalt innenfor organisasjonens hierarki. Mens karriere tradisjonelt har blitt forstått som rekkefølgen av jobber og posisjoner man har innehatt, gjerne innefor en og

samme organisasjon, bygger det nye karrierebegrepet på en forståelse av karriere som utvikling av en persons evner og identitet og mulighet for å lære. Sant nok uttaler nesten samtlige informanter at de ønsker å bli ledere, men forklarer dette med at lederstillinger ofte representerer mer ansvar og et større potensial for utvikling. Titler har med andre ord liten verdi for traineene, men de vil gjerne ha utfordringene som følger med en lederstilling.

Dette kan være med på å forklare hvorfor jobbrotrasjon fremstår som et attraktivt element for traineene. Ved å stadig forta hyppige skift, opplever også traineene kontinuerlig utvikling og tilgang på nye opplevelser. Traineene fokuserer altså på traineeprogrammets betydning for dem her og nå og er mindre opptatt av eventuelle langsiktige fordeler. Sånn sett kan mangelen på bindingstid og garantert ansettelse etter traineeprogrammets slutt, i større grad betraktes som et gode enn som et onde for traineene.

Arbeid handler med andre ord om mye mer enn praktisk funksjonalitet og nytteverdi for traineene. De er nok opptatt av å tjene penger, men samtidig er dette aspektet noe som mer eller mindre blir tatt for gitt. På denne måten fremstår det å arbeide som en aktivitet med egenverdi.

6.1.2 Læring i praksis

Traineenes læreprosesser baserer seg hovedsaklig på uformell læring gjennom deltakelse i praksis i de ulike avdelingene de er utplassert i gjennom traineeperioden. Med utgangspunkt i dette fremstår det som hensiktsmessig å belyse traineenes læring i lys av et situert perspektiv på læring (Lave og Wenger 2003). Her er tankegangen at all kunnskap er kontekstbundet og at man gjennom aktiv deltakelse innenfor et praksisfellesskap over tid tilegner seg den kulturen og de handlingsmønstre som kjennetegner praksisfellesskapet. Lave og Wenger (2003) bruker begrepet *legitim perifer deltakelse* for å beskrive prosessen der nykommeren gradvis utvikler seg fra å være en perifer deltaker, mot det å bli et fullverdig medlem av et bestående praksisfellesskap. Traineene kan på mange måter betraktes som perifere deltakere som på sikt skal tilegne seg kulturen og handlingsmønstrene i de ulike avdelingene de er utplassert i gjennom traineeperioden. I tråd med Lave og Wengers (2003) beskrivelser fremstår adgang ("access") som en avgjørende faktor for traineenes deltakelse i de ulike avdelingene (se kapittel 5.4.2). Deres beskrivelser av hvordan de får adgang samsvarer i stor grad med Lave og Wengers (2003) tanker om at det er et

samspill mellom fellesskapets invitasjon og nykommernes initiativ som er med på å regulere graden av adgang. Når det gjelder adgang er traineene i stor grad avhengig av lederen (se kapittel 5.6.2). Det er spesielt lederens rolle som coach og ikke som fagperson, som blir viktig i denne sammenhengen. Ved å fungere som oppdragsgiver og døråpner, innehar lederen en støttende og legitimerende funksjon for traineenes deltakelse i organisasjonen. I stedet for å se på lederen som traineenes mester (Lave og Wenger 2003), kan lederen i større grad betraktes som en gartner som legger til rette for traineenes utvikling. Sett i lys av Webers (1990) begreper om autoritet, bør lederne med andre ord inneha karismatisk og profesjonell autoritet. Dette er helt i tråd med nyere undersøkelser av hvilke ledere de unge ønsker seg i dagens arbeidsmarked (Hillestad 2002). Det at de fleste traineene vil ha ledere som fungerer som coacher, kan også sees i sammenheng med det at de setter seg selv og ikke bare arbeidsoppgavene de skal utføre i fokus.

6.1.3 Traineeidentitet

Traineene er opptatt av å fremstå som unike individer i organisasjonssammenheng, samtidig som de også er opptatt av å bli en del av traineefellesskapet i konsernet. Traineene i de ulike konsernene er uformelt bundet sammen og de har en felles forståelse og engasjement for en bestemt oppgave, nemlig det å være trainee. En av traineene beskriver traineefellesskapet som sin "lille avdeling" i konsernet (se kapittel 5.1). Fellesskapet mellom traineene innad i de ulike konsernene kan derfor betraktes som et praksisfellesskap som traineene er en del av både under traineeperioden, men også etter traineeprogrammets slutt (Lave og Wenger 2003). Konsernene oppretter nemlig alumniordninger for de tidligere traineene.

Det synes som om traineene til en viss grad utvikler sin identitet i relasjon til dette trainee-praksisfellesskapet over tid. Det er også likhetstrekk mellom traineer fra de ulike konsernene. Henrik hevder at; "Traineene rundt om i de ulike konsernene er relativt like. Det merker jeg når vi har fellessamlinger med traineer fra andre selskaper." Her viser han til et traineenettverk som er opprettet med tanke på nettverksbygging mellom traineer fra ulike bedrifter. De arrangerer en samling to ganger i året, hvor traineer fra forskjellige bedrifter i Norge møtes for å utveksle erfaringer og skape nettverk seg imellom (Solberg 2005). Dette er et moment som kan være med på å bygge opp under en forstilling om at traineer utvikler en egen traineeidentitet, som også kan sies å gå på tvers av de ulike konsernene.

6.1.4 Blir traineene en del av et fellesskapet i organisasjonen?

I teorikapittelet ble det hevdet at individet i dag er avhengig av å posisjonere seg og i neste omgang fremstå som unike. Dette noe også traineene i stor grad er opptatt av (se kapittel 5.1.1). Denne tankegangen kan sies å bryte med det situerte perspektivet på læring. Her er nettopp poenget at individet skal bli en del av det bestående fellesskapet. Det som skiller traineenes orienteringer fra Lave og Wengers (2003) fokus på adgang til praksisfellesskaper, er at adgang for traineene bare fremstår som interessant i den grad den er til hjelp i utføringen av de individuelle arbeidsoppgavene de blir tildelt i organisasjonen. Innenfor situert læringsteori er derimot hovedtanken at nykommeren gradvis går fra en perifer rolle til det å bli en fullverdig deltaker i fellesskapet. Men traineenes motivasjon ligger ikke i det å utvikle fullverdig medlemskap til de bestående praksisfellesskapene som de er knyttet til gjennom traineeperioden. De er mer opptatt av å konstruere seg selv som unik i forhold til resten av organisasjonen og søker heller å differensiere seg fra de andre ansatte. Med tanke på at traineene bare jobber seks måneder i hver avdeling, kan det også tenkes at de aldri er sted lenge nok på ett sted til å kunne utvikle fullverdig medlemskap. Det går fram av datapresentasjonen at traineene i større grad utvikler tilhørighet til seg selv og egen karriere, fremfor fellesskapet i organisasjonen (se kapittel 5.3.3). Unntaket er til en viss grad traineefellesskapet. Som beskrevet i kapittel 6.1.3 kan det sies at traineene utvikler en form for traineidentitet gjennom den tiden de er traineer. Dette kan sees i sammenheng med at traineene gjerne betrakter seg selv som en avsondret elitegruppe i organisasjonen.

Med tanke på de kravene som stilles til de unge i dag om å fremstå som unike, og konsernernes fokusering på at det bare er en liten utvalgt elite som får muligheten til å bli traineer, fremstår premissene for traineene i stor grad som det å dyktiggjøre seg selv. Det kan derfor synes problematisk å bruke et situert perspektiv på læring som eneste innfallsvinkel for både å belyse traineenes læring- og utviklingsprosesser og tanker rundt arbeid.

6.1.5 Traineene som charterturister i den fleksible kapitalismen

De opplevelseshungrige traineene zapper fra jobb til jobb rundt i konsernet gjennom traineeperioden og plukker med seg det de vil ha på veien. De kan sammenlignes med Baumans ”turister”, som er en av flere metaforer som han bruker for å beskrive mennesker i

dag. Traineeenes mål er nettopp det å reise rundt i konsernet på en stadig jakt etter nye opplevelser. De har ikke nødvendigvis et klart mål for ferden, det er reisen i seg selv og opplevelsene de tilegner seg underveis som er av betydning. På mange måter lever traineene med det den amerikanske sosiologen Richard Sennett (1998) omtaler som den fleksible kapitalismen i boken *”Det fleksible mennesket. Personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen”*. Her beskriver han hvordan man i arbeidslivet i dag til stadighet blir tvunget til å inngå i nye sammenhenger, og derfor på nytt og på nytt er avhengig av å bevise at man duger. Konsekvensen blir ofte at den enkelte får følelsen av å hele tiden måtte begynne på nytt, fordi det ikke kan vises til det man har utrettet tidligere. Sennett (1998) er opptatt av at dette kan oppleves som problematisk for det enkelte individ, fordi det stadig vil befinne seg i en tilstand av sårbarhet.

Sett i lys av Sennetts (1998) beskrivelser, kan det tenkes at det innebærer en viss risiko for traineene å skifte avdeling fire ganger i løpet av to år. På en annen side har traineene har et godt utbygd sikkerhetsnett rundt seg. Blant annet fungerer traineeledelsen og traineefellesskapet som et ”hjem” der de kan søke trygghet hvis opplevelsene på reisen rundt i konsernet skulle bli for tøffe. I tillegg blir ustabiliteten og det fleksible perspektivet på mange måter en integrert del av traineene. Selv om enkelte av traineene påpeker at det er som om de hele tiden må begynne på nytt når de skifter avdeling, virker de likevel ikke i noe særlig grad belastet av de åpne og skiftende arbeidsrelasjonene (se kapittel 5.4.1). Som det går igjen i datapresentasjonen er det nettopp hyppige skift traineene vil ha. Jobbrotrasjonen innebærer derfor et potensial for traineene såfremt tilretteleggingen rundt dem er god nok og at arbeidet fremstår som meningsfylt (se kapittel 5.5.1). Så er det heller ingen av traineene som har livslangt perspektiv på sitt nåværende arbeidsforhold. De er tvert imot opptatt av å hele tiden bevege seg hen mot noe nytt. De fremstår uten forpliktelse til noe annet enn sine subjektive ønsker og uttrykker lite ønsker om stabilitet.

6.1.6 Traineeprogram - mellom utstillingsvindu og læringsarena for traineene

Med utgangspunkt i både traineeenes og konsernets fokus på læring i traineeprogrammet, fremstår det som relevant å betrakte traineeprogram som en læringsarena hvor traineene kan tilegne seg ulike former for kompetanse. På en annen side kommer traineene stadig tilbake

til at arbeidsoppgavene de utfører har liten verdi hvis de ikke også fører til at de blir synliggjort i resten av organisasjonen. Noe av forklaringen på dette kan ligge i kravet som stilles til de unge i dag i forhold til å realisere seg selv. Selvrealisering handler også om status, i form av det å vise omverden at man er en søkende person som lever et liv fullt av opplevelser. Som beskrevet i kapittel 2.2.4, nytter det ikke å bare være en i mengden, man må skille seg ut og fremstå som unik. Det kan synes som om det nettopp er dette trianeene er opptatt av når de ønsker at traineestillingen skal være med på å skille dem ut fra de andre, vanlige ansatte i organisasjonen. I lys av dette kan traineenes orienteringer til arbeid og karriere betraktes som innrettet mot arbeidets symbolske egenskaper, metaverdiene (Nyeng 2000). Dette er verdier som kan løfte den enkelte ut av mengden og få han eller hun til å fremstå med et fargerikt selv. Mens det tidligere var nyttefunksjonen som var det rående idealet for arbeidstakeren, er nå "mål-middel" rasjonaliteten langt på vei blitt erstattet med en symbolsk tilnærming (Nyeng 2000).

I denne sammenhengen kan traineeprogram som "utstillingsvindu" trekkes inn som en metafor for å belyse en alternativ tilnærming til traineeprogrammers betydning for traineene. Her er det traineestillingens ekspressive karakter som kommer i fokus, det er med andre ord større fokus på hvem traineene er eller ønsker å være, fremfor hva traineen ønsker å oppnå som nyttige og praktisk-funksjonelle resultater (se kapittel 2.2). I denne sammenhengen er det ikke nødvendigvis hvilke egenskapene objektet selv er bærer av som er det viktige, men hvilke egenskaper det kan tilskrives, gis, sies å representere, og dermed kan sies å symbolisere innenfor en sosial kontekst (Blindheim, Jensen og Nyeng 2000). I lys av denne fremstillingen kan det å være trainee i tillegg til å være en læringsarena, også kunne betraktes som en måte å uttrykke identiteten på.

I dag er man på mange måter avhengig av å skape seg et personlig image, og det er ikke langt fra imaget til merkevaren. I denne sammenhengen kan det å være trainee betraktes som en merkevare. Riddestråle og Nordström (2004) hevder at merkevarer kan fungere som et kommersielt svar på menneskets schizofrene karakter ved at de oppfyller de to kravene om å være annerledes og å høre til. Det å være trainee kan på mange måter sies å ha en tilsvarende funksjon. Som beskrevet i teorikapittelet hevder traineene at de til en viss grad er annerledes enn de andre ansatte, samtidig utvikler de en sterk tilhørighet til traineefellesskapet i løpet av traineeperioden. Som en liten kommentar til dette er det interessant å se på hvordan Erling

Dokk Holm (2004) hevder at det å betrakte seg selv som unik egentlig er ekstremt konvensjonelt, fordi det å være unik kan betraktes som den nye malen innenfor massekulturen i dag.

Betraktes traineeprogram som et utstillingsvindu for traineene, kan innholdet i programmet sies å fremstå som mindre betydningsfullt. Hva de faktisk lærer gjennom traineeperioden blir underordnet den statusen det kan tilskrives det å være trainee. Hvordan de kan synliggjøre seg og i neste omgang fremstå for omverdenen fremstår som det viktigste. Traineene må med andre ord lære seg kodene for hvordan en trainee skal fremstå, slik at de kan være med å opprettholde mytene og gjennom uttrykksfulle handlinger klare å iscenestte traineeidentiteten som et "fancy image". Selv om det å være trainee i dag kanskje kan betraktes som en eksklusiv merkevare, er dette noe som er skiftende og kan endre seg. Det blir bestemt av den rådende kulturen (Nyeng 2000). Det kan jo tenkes at jo flere traineeprogram som opprettes, jo vanskeligere vil det være å opprettholde ideen om traineene som en liten og eksklusiv elite. Dette er elementer jeg vil gå nærmere inn på i kapittel 6.2.3.

6.2 TRAINEEPROGRAM I ORGANISASJONEN

6.2.1 Kortsiktig fokus versus langsiktig perspektiv på traineeprogram

Som beskrevet i kapittel 6.1.2 har traineene en sterk "her og nå" – tankegang i forhold til karriere. De er med andre ord opptatt av traineeprogrammets betydning for dem i øyeblikket og tenker i mindre grad på eventuelle langsiktige fordeler.

Når det gjelder konserners målsetninger med å ha traineeprogram, ligger det gjerne en mer langsiktig strategi bak. Moderne organisasjoner er underlagt sterke normer om å være i en kontinuerlig utvikling (Røvik 1998). Målsetningene baseres ofte på rasjonelle argumenter som har som utgangspunkt at traineeprogram skal fungere som et effektivt verktøy i organisasjonen. Blant annet i forbindelse med rekruttering av fremtidige ledere eller spesialister og kunnskapsutvikling i organisasjonen (Holt Larsen 1997). På denne måten får konsernet mulighet til å skape en reservebank av høyt utdannede medarbeidere med potensial som fremtidige ledere eller spesialister i organisasjonen. Denne tilnærmingen kan

sies å ha sitt utspring i en instrumentell-rasjonell nyttetankegang hvor traineeprogrammet kan sees på som et verktøy for å rekruttere dyktige personer inn til organisasjonen. Holt Larsen (1997) mener at traineeprogram langt på vei kan sies å være produkt av en klassisk forståelse av karriereutvikling. Karriereutvikling skjer i stor grad på virksomhetens initiativ, ved at organisasjonen over tid skaper og utvikler ledelsespotensialer i organisasjonen. Traineeenes mer kortsiktige orientering til det å være trainee, kan med andre ord sies å stå i motsetning til konsernernes ofte mer langsiktige intensjoner med traineeprogram.

6.2.2 Traineeprogram – rekruttering og utvikling av individualister?

I teorikapittelet ble det beskrevet at en ofte uttalt målsetning for organisasjoner med det å ha traineeprogram, er at traineene skal kunne lære kulturen og strukturen i organisasjonen å kjenne. Det er med andre ord snakk om utvikling av intraorganisatorisk kompetanse (Nordhaug 2004). Tanken bak dette, er at denne formen for kompetanse vil kunne gi traineene et godt utgangspunkt med tanke på en fremtid som leder eller spesialist i konsernet. Ønsket om å sosialisere traineene effektivt inn i organisasjonen er nok også sentralt, noe som hviler på en ide om å effektivt utvikle de ansattes tilhørighet til organisasjonen.

Samtidig hevder Holt Larsen (1997) at traineeprogram i stor grad fremmer en individuell, resultatorientert og synlig atferd hos deltakerne. De baserer seg på at en liten elite blir rekruttert og får spesiell oppfølging gjennom to år. I seg selv kan dette kan være utmerket, men det kan hevdes at det står i strid med den måten som moderne virksomheter drives på i dag. Her er det kanskje heller teamarbeid, tverrorganisatorisk samarbeid, forståelse og lyst til å fremme felles interesser som er framtreddende. Dette er egenskaper som vanskelig kan fremmes i et elitært traineeprogram, hvor traineen er utplassert i bare seks måneder i hver avdeling. Ut fra en slik forståelse kan det sies at traineeprogram ikke nødvendigvis harmonerer med nyere tanker rundt arbeid og karriere.

6.2.3 Traineeprogram – mellom verktøy og symbol for organisasjonen

I teorikapittelet ble verktøyperspektivet og symbolperspektivet presentert som to analytiske tilnærminger for å forstå organisasjonsoppskrifters livssyklus innenfor organisasjoner (se kapittel 2.1.1). Traineeprogram kan betraktes som en organisasjonsoppskrift og blir ofte

beskrevet som et "high-flier-program". Holt Larsen (1997) beskriver at det er som om traineene blir satt på en rulletrapp som vil føre dem til topps i organisasjonen på relativt kort tid. Denne betraktningen rundt traineeprogram kan sies å være inspirert av en tradisjonell forståelse av karriere, hvor målet er hurtig vertikal bevegelse for den ansatte innad i organisasjonen. En tilnærming som i likhet med verktøyperspektivet kan sies å stamme fra et strukturfunksjonalistisk og rasjonalistisk syn, både på individet og de sosiale handlingene i organisasjonen (Holt Larsen 1997). I denne sammenhengen foregår traineenes karriereutvikling på virksomhetens initiativ, ved at organisasjonen over tid skaper og utvikler ledelsespotensialer i organisasjonen. I lys av denne fremstillingen kan traineeprogram betraktes som et effektivt verktøy for organisasjoners rekruttering.

Innenfor symbolperspektivet fremstår institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter som meningsbærende symboler. Røvik (1998) argumenterer for at slike oppskrifter kan være med på å bestemme organisasjonens profil, legitimitet og identitet i forhold til andre organisasjoner og aktører i omgivelsene. Det at en organisasjon har valgt å opprette traineeprogram trenger med andre ord ikke bare betraktes som et effektivt verktøy for organisasjonen. Det kan også være med på å si noe om hvem organisasjonen er og hvilke andre organisasjoner den ønsker å ligne på.

De siste årene har det vært stort fokus på traineeprogrammer, og som beskrevet innledningsvis opprettes det stadig flere traineeprogram innenfor norske organisasjoner. Både i det private næringsliv og etter hvert også innenfor det offentlige. Spørsmålet er om organisasjonene oppretter traineeprogram utelukkende på grunn av nytteverdien, eller om den symbolske betydningen kanskje kan betraktes som like viktig, på tross av at den ikke er like uttalt fra organisasjonenes side. I en studie gjort av Universum (2004) hvor økonomi- og ingeniørstudenter fra NHH, BI, UIO og NTNU blir spurt hvilke organisasjon de helst vil jobbe i etter endt studietid, havner organisasjoner som markedsfører sine traineeprogram høyere på listen enn selskaper som ikke har traineeprogram eller velger å ikke markedsføre dem. I en artikkel i Aftenposten uttalte Gisle Hellsten ved Karrieresenteret på Blindern at organisasjoner ser på det å ha traineeprogram som god branding og at stadig flere oppretter egne nettsider hvor de reklamerer for programmene sine (Braathen 2004). Tanken bak dette kan være at traineeprogrammet kan være med på å gjøre organisasjonen til en attraktiv arbeidsplass for nyutdannede, og at arbeidssøkere vil betrakte utviklingsmulighetene som

gode der (Holt Larsen 1997). Det å ha traineeprogram kan også si noe om hvem organisasjonen er og ønsker å ligne på. Det er interessant å se på at ideen med traineeprogram startet opp i USA, ble importert i større norske konsern og at det etter hvert har blitt mer og mer utbredt innefor stadig mindre bedrifter. Dette er et vanlig mønster for organisasjonsoppskrifters syklus (Røvik 1998).

Som oftest har organisasjonsoppskrifter bare en begrenset varighet og vil derfor bare være gyldige som forbilder for bestemte grupper innenfor et bestemt tidspunkt. Et sentralt eksempel på dette er traineeprogrammet i Orkla. Som det eldste traineeprogrammet og med tretten års erfaring, ble traineeprogrammet i Orkla avviklet i 2004. Bjørn Auglend i Orkla, hevder at noe av bakgrunnen for nedleggelsen er at Orkla opplever at traineebegrepet ikke lenger har like høy status som det har hatt frem til nå. En av årsakene til dette kan være det at det er mange og noen til dels useriøse aktører på markedet (Auglend 2004). Orkla presiserer også at de ikke ønsker at bare en liten utvalgt elite av de ansatte skal få tilbud om en omfattende introduksjon, opplæring og mulighet for rotering i konsernet, men at dette kan være et tilbud til en bredere gruppe av de nyansatte. Som en erstatning for traineeprogrammet har Orkla derfor startet opp et nytt program med tittelen ”Young Professionals”. Hensikten er blant annet det å nå en større gruppe nyansatte i konsernet. Det hører med til historien at Auglend forteller at de eneste som er negative til den nye ordningen er de tidligere traineene. Det kan si noe om at når traineeprogrammer mister symbolverdien, kan også traineene risikere å miste sin status.

Så når traineeprogrammet taper seg som forbilde og avinstitusjonaliseres, er ikke forklaringen nødvendigvis det at programmet ikke lenger kan betraktes som et effektivt nok verktøy for organisasjonen. Innenfor symbolperspektivet vil en mulig forklaring også kunne være det at traineeprogram ikke lenger fungerer som et symbol på at organisasjonen er nytenkende og effektiv (Røvik 1998).

6.2.4 Traineeprogram - en ”altankasse” i organisasjonen?

Holt Larsen (1997) peker på at tanken bak traineeprogrammer er at en liten elite blir rekruttert og får en spesiell oppfølging i konsernet over to år. Dette kan sies å fremme en

individuell, resultatorientert og synlig atferd hos deltakerne. Dette kan ikke sies å harmonere med nyere perspektiver på arbeid og karriere.

Som jeg var inne på i kapittel 6.2.2 utvikler traineene tilhørighet i stor grad til seg selv og til en viss grad traineefellesskapet i løpet av den tiden de er traineer (se kapittel 6.1.4). De er opptatt av å få adgang i konsernet, men bare i den grad det er nødvendig for å utføre arbeidsoppgavene de har fått utlevert. De er i mindre grad opptatt av å bli en del av fellesskapet i organisasjonen. Holt Larsen (1997) hevder at traineer i liten grad får innpass i de ulike avdelingene de er utplassert i og han betegner derfor traineestillinger som ”altankassejobber”. Med det mener han at det er som om jobben henger utenpå organisasjonen og at traineene ikke blir en del av resten av organisasjonen. Dette stemmer godt overens med traineenes egne ytringer. Det interessante er at de ikke opplever det som noen trussel eller problem. Det fremstår heller som et pluss, kanskje fordi det da blir lettere for dem å fremstå som unike blant mange arbeidstakere.

På en annen side kan altankasser betraktes som et ypperlig sted for organisasjonen å vise frem sine vakre blomster. Blomstene, som i denne sammenhengen kan sies å være traineene, blir stelt og vannet av lederne som fungerer som gartnere. I lys av dette vil traineeprogram kunne betraktes som et symbol som kan få konsekvenser for organisasjoners identitet og omdømme. I dag tolkes det gjerne som status for en organisasjon å ha traineeprogram. Hvordan dette utvikler seg i fremtiden blir spennende å se.

7. AVSLUTNING

Temaet for hovedoppgaven er hvordan traineer orienterer seg i forhold til arbeid og karriere og hvordan de betrakter traineeprogram i denne sammenhengen. I tillegg har jeg også tatt for meg ulike tilnærminger til hvorfor organisasjoner velger å opprette traineeprogram og i hvilken grad slike program kan betraktes som en velegnet måte å rekruttere dyktige medarbeidere på. Disse temaene har blitt belyst både ut fra det empiriske materialet som ligger til grunn for oppgaven og utvalgte teoretiske kilder. Problemstillingen som ligger til grunn for hele oppgaven og som jeg vil oppsummere resultatene på her, er følgende;

Hvordan oppfatter traineer traineeprogram som en karrierevei?

Kan traineeprogram betraktes som en velegnet måte å rekruttere dyktige medarbeidere på?

7.1 OPPSUMMERING OG HOVEDKONKLUSJONER

Jeg har gjennomført en analyse av traineers orienteringer til arbeid og karriere. Jeg har i denne sammenhengen valgt å se på likhetstrekk mellom informantene for å fokusere på hva som kjennetegner traineer, både som individ og gruppe. Dette betyr ikke at det ikke også finnes forskjeller mellom de ulike traineene, men at det ville vært altfor omfattende i forhold til oppgavens omfang å ta med dette i denne sammenhengen.

I teorikapittelet presenterte jeg Thomas Ziehes (1989,1994) beskrivelser av hvordan omfattende samfunnsendringer har ført til en kulturell frisetting av individet. Hovedpunktene som kom fram her, var at menneskers livsverden kan sies å være endret på flere områder. Individet har fått større mulighet til å reflektere rundt seg selv, samtidig som det bærer med seg en visshet om at alt lar seg forme. I neste omgang stilles det krav til det enkelte individ om å skape seg selv, gjennom å ta aktive valg og velge hvem man vil være. Ziehe (1989) peker på at individet takler dette gjennom å orientere seg på ulike måter. Den orienteringsmåten som Ziehe presenterer som potensiering, fremstår i stor grad som sammenfallende med traineenes orienteringer til arbeid og karriere. Potensieringsbegrepet innebærer at individet søker å skape og representere seg på unike måter ved hjelp av uttrykksfulle handlinger. Traineene setter seg selv i fokus og er opptatt av selvrealisering og

at utviklingen oppleves som meningsfull. Men selv om selvrealiseringen handler om realisering av indre verdier, ble det i teorikapittelet pekt på at selvrealisering også handler om status. I dag fremstår det som viktig å vise verden at man er en søkende person som lever et liv fullt av opplevelser. I tråd med dette hevder enkelte av traineene at arbeidsoppgavene må være med å synliggjøre dem, hvis ikke har de ingen verdi for dem. Dette kan igjen knyttes til beskrivelsen i kapittel 6.1.6, der traineeprogrammer blir beskrevet som et utstillingsvindu, hvor traineene kan vise seg frem i og synliggjøre seg.

I datapresentasjonen gikk det frem at traineene er lystorienterte og er opptatt av at jobben skal være gøy og spennende. Det som spesielt peker seg ut i denne sammenhengen er traineenes kontinuerlige søken etter nye opplevelser som innebærer læring og utvikling. Med bakgrunn i dette er det forståelig at traineene peker på muligheten for jobbrotasjon som noe attraktivt ved traineestillingen. Rotasjonen i programmet medfører at de får mulighet til å prøve seg innenfor mange ulike avdelinger og områder, og på denne måten få tilgang til mange varierte og spennende opplevelser. De raske skiftene gjør at traineene ikke opplever at arbeidet blir kjedelig.

Med utgangspunkt i at traineene lærer gjennom praksis i den enkelte avdeling, valgte jeg å ta utgangspunkt i situert læringsteori. Denne teorien viste seg å ikke være så godt egnet til å belyse traineenes læreprosesser i denne sammenhengen. Traineenes hovedfokus er nemlig ikke det å bli en del av fellesskapet i organisasjonen. De utvikler i større grad tilhørighet til seg selv og til en viss grad traineefellesskapet. Så lenge de får tilstrekkelig tilgang til å utføre sine arbeidsoppgaver, fremstår de som fornøyd med å være en del av en liten og eksklusiv elite i organisasjonen.

I datapresentasjonen gikk det frem at det er det mange forhold rundt traineene som må tilrettelegges i forhold til traineenes deltakelse i traineeprogrammet. Traineene er opptatt av at de vil ha utfordrende arbeidsoppgaver og ønsker mye ansvar. Arbeidsoppgavenes karakter fremstår som viktig i denne sammenhengen. Traineene ønsker stort handlingsrom, men klare rammer. Arbeidsoppgavene må også fremstå som meningsfulle for den enkelte trainee. Videre har lederen en viktig funksjon for traineene. De må fungere både som coacher, oppdragsgivere og døråpnere i organisasjonen.

Traineeene er ikke så opptatt av karriere i tradisjonell forstand, hvor hovedmålet er å stige til topps innenfor en organisasjon. De setter seg selv i fokus og betrakter karriere med utgangspunkt i utvikling av seg selv. Tilgang til utfordrende arbeidsoppgaver som medfører ansvar, betrakter de som viktigere enn stillingstittel og posisjon i organisasjonen. Likevel svarer de ja, på spørsmål om de ønsker å bli ledere. Dette forklares med at når man er i en lederposisjon, får man også spennende arbeidsoppgaver og blir tildelt ansvar. Klassisk karriereteori fremstår derfor i denne sammenhengen som lite egnet for å analysere og forstå traineeenes tilnærminger til karriere. Ved å ta utgangspunkt Ziehes (1989) beskrivelser av de unges orienteringsmåter i dag, samt å se på nyere forståelser av karriere og karriereutvikling, har jeg i denne oppgaven forsøkt å nærme meg en forståelse av traineers orienteringer til arbeid og karriere.

7.1.1 Traineeprogram som karrierevei

Med bakgrunn i de elementene som kom frem i analysen og drøftingen, kan det sies at traineeene betrakter traineeprogram som en karrierevei i form av at det fungerer som en læringsarena hvor de kan utvikle seg selv, samt at det kan betraktes som et utstillingsvindu hvor den enkelte trainee blir synliggjort i organisasjonen. På denne måten kan det å være trainee sees på som en hjelp i prosessen med å skape og fremstille seg selv.

Det at traineeene opplever mange skift og en stadig utvikling, fremstår som viktig for dem. Traineeene har en ”her og nå”- tankegang i forhold til arbeid og karriere. De planlegger lite fremover og er i mindre grad opptatt av langsiktige effekter ved traineeprogrammet. Med unntak av traineeene i Storebrand, har ikke traineeene jeg har intervjuet noen garantier om jobb i konsernet etter traineeprogrammets slutt. Dette fremstår heller ikke som noe problem for dem. Likevel kan ikke traineeene betraktes som spesielt risikosøkende. Bakgrunnen for dette er at rammen rundt traineeprogrammet kan betraktes som et sikkerhetsnett for traineeene, blant annet gjennom at de enkelte ledere i avdelingene, samt traineeledelsen kan betraktes som en viktig døråpner og tilrettelegger for den enkelte trainee.

Med bakgrunn i denne fremstillingen fremstår traineeprogram som skreddersydd for en generasjonen som er opptatt av å være i bevegelse og få stadig nye opplevelser. I en tid der overflaten har stor betydning og alt måles ut fra om det er interessant eller kjedelig, kan

traineeprogrammer innebære både variasjon og intensitet for traineene, to faktorer som trekkes frem som en måte å unngå kjedsomheten på (Gran 2004). Det å være trainee kan i lys av symbolperspektivet betraktes som en merkevare som kan si noe om hvem man er eller ønsker å være. Traineene er på mange måter avhengig av å opprettholde statusen sin selv. Men kan det å være trainee betraktes som en merkevare når stadig flere organisasjoner oppretter traineeprogram? Hvis det eksklusive elitestempelet faller bort, kan det tenkes at dette vil kunne påvirke merkeververdien? Ut fra dette kan man stille seg spørsmål om det fremdeles vil bli betraktet som like attraktivt å være trainee i fremtiden.

7.1.2 Traineeprogram som rekrutteringsstrategi

Som beskrevet ovenfor fremstår det å være trainee som attraktivt blant nyutdannede i dag. Det blir betraktet som vanskelig å bli valgt ut blant mange kvalifiserte søkere og traineene blir derfor ofte betraktet som en liten elitegruppe innad i organisasjonen. De organisasjonene som markedsfører at de har traineeprogram, vil med andre ord kunne rekruttere noen av de beste nyutdannede til organisasjonen. Spørsmålet i denne sammenhengen er om organisasjonen vil klare å beholde dem der på lengre sikt.

Som beskrevet flere steder i oppgaven fremstår traineene som individualister som setter seg selv i første rekke. De kan likevel betraktes som lojale så lenge de er ansatt i organisasjonen, men de utvikler liten grad av tilhørighet til organisasjonen. De utvikler hovedsakelig tilhørighet til seg selv og sin egen karriere. Derfor fremstår det som et paradoks at organisasjonene søker å utvikle traineenes intraorganisatoriske kompetanse i traineeprogrammet. Denne formen for kompetanse er nært knyttet til sentrale elementer i organisasjonskulturen, med tanke på å sosialisere ansatte inn i kulturen. Spørsmålet er om ikke traineeprogram i stedet kan sies å støtte opp under og forsterke en individualistisk tankegang blant traineene, fremfor å innlemme dem i fellesskapet i konsernet (Holt Larsen 1997).

Videre fremstår traineene med et kortsiktig fokus på det å være trainee. De er opptatt av det som skjer her og nå og fokuserer mindre på fremtiden. Organisasjonene har et derimot et mer langsiktig perspektiv på det å ha traineeprogram. De søker å utvikle fremtidige ledere og spesialister i organisasjonen. Traineene er opptatt av opplevelser og utvikler en form for

zappe-mentalitet i løpet av traineeperioden. Det kan med andre ord innebære en risiko for at traineeprogram vil kunne fungere som et springbrett i form av at det gjør traineene attraktive for jobber utenfor konsernet, fremfor å lime dem til fremtidige jobber innenfor konsernet. Spørsmålet er om hensikten for organisasjoner med å ha traineeprogram er å tiltrekke seg dyktige arbeidstakere til organisasjonen eller om det er å gi traineene et godt grunnlag i forhold til en fremtid som leder eller spesialist i organisasjonen.

I drøftingskapittelet så jeg på traineeprogram i henhold til verktøyperspektivet og symbolperspektivet. Med bakgrunn i verktøyperspektivet vil traineeprogram kunne betraktes som en mindre vellykket rekrutteringsstrategi for en organisasjon. Bakgrunnen for denne påstanden er at når organisasjoner beskriver at traineene som fremtidige ledere eller spesialister i organisasjonen, tar de utgangspunkt i en klassisk forståelse av karriere og karriereutvikling. Med utgangspunkt i det empiriske materialet som ligger til grunn for denne oppgaven går det frem at traineene ikke kan sies å dele denne oppfatningen. Betraktes derimot traineeprogram i lys av symbolperspektivet, er ikke traineeprogrammets rasjonelle funksjon eneste fokus. Det faktum at en organisasjon velger å ha et traineeprogram, kan også få betydning for organisasjonens identitet, i form av at det kan si noe om hvem den er og hvem den ønsker å ligne på. Traineeprogrammets symbolverdi fremstår i denne sammenhengen som viktig. På bakgrunn av dette vil jeg argumentere for at det ikke nødvendigvis er et mindre vellykket for organisasjonen hvis traineene ikke velger bli i organisasjonen etter traineeprogrammets slutt. Det at organisasjonen har et traineeprogram kan si noe om at organisasjonen er nytenkende og effektiv, og på denne måten være med på å gjøre organisasjonen til en attraktiv arbeidsplass for også andre potensielle arbeidstakere.

7.2 VEIEN VIDERE

Det store spørsmålet er om det er traineer som blir de fremtidige ledere i konsernene. Er det faktisk slik at organisasjonene skaper en reservebank av fremtidige ledere og spesialister? Ut fra det empiriske materialet som ligger til grunn for dette studiet, vil en mulig antagelse være at traineene ikke nødvendigvis vil bli i organisasjonen også etter traineeprogrammets slutt hvis ikke oppgavene de har harmonerer med deres ønsker og krav.

Et annet moment er traineeprogrammers symbolverdi i fremtiden. I dag blir det betraktet som attraktivt med traineeprogrammer, både for organisasjonen og deltakerne. Hvordan dette vil fortone seg i fremtiden er vanskelig å si. Følger traineeprogrammer en vanlig syklus for organisasjonsoppskrifter (Røvik 1998), er det mulig at traineeprogrammer etter en tid vil bli erstattet med nye oppskrifter. Et eksempel på dette er som nevnt Orkla som allerede har lagt ned sitt traineeprogrammet og erstattet det med et annet program som omfatter alle nyansatte.

Et annet spørsmål er om intraorganisatorisk kompetanse er en kompetansetype som vil være etterspurt i organisasjoner i fremtiden. Det er sikkert vel og bra med nyutdannede som fostres opp i bedriften fra grunnen av, men det kan tenkes at organisasjoner også ønsker å ansette personer som allerede har en viss erfaring eller fagkunnskap. Det nystartede traineeprogrammet i Visma AS kan fungere et eksempel på dette (Dahl 2005). Der søker de etter personer som allerede har en viss fartstid i arbeidslivet før de blir tatt opp som traineer.

Det hadde vært interessant å finne ut mer om hva som skjer med traineene etter traineeperioden? Hvordan blir fremtiden for traineeprogrammer? Er traineeprogram bare en motebølge eller er det kommet for å bli? Vil programmene endres og vil det eventuelt stilles andre krav til deltakerne? Dette er spørsmål som hadde vært spennende å ta opp i en eventuell oppfølgingsstudie.

LITTERATURLISTE

Akre, V og Ludvigsen, S.R. (1998): Profesjonslæring og kollektiv kunnskap. Læringsmiljø i to norske sykehusavdelinger. I: *Tidsskrift for Den norske lægeforening*, nr.1 (s.48-52)

Akre, V og Ludvigsen, S.R. (1999): "At lære medisinsk praksis" I: Nielsen, K. og Kvale, S. (red.): *Mesterlære: læring som social praksis*. København: Hans Reitzels forlag

Akselsen, Kennet (2004): Telefonintervju 08.06.04

Arthur, M. B., Rousseau, D. M. (1996): *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press, Inc.

Auglend, B. (2004): Telefonintervju 08.06.05

Bauman, Z. (2001): Brutte liv, brutte strategier. I: Skorstad, A. og Nyre, L. (red.): *Magiske systemer*. Oslo: Spartakus (s.126-162)

Berger, P. og Luckman, T. (2000): *Den samfunnsskapte virkelighet*. Bergen: Fagbokforlaget

Bjørkeng, P. K. (2004): "Vi jager i flokk for å bli unike." Artikkel i Aftenposten, 13.april

Blindheim, T., Jensen, T. Ø., Nyeng, F. (2002): *Forbrukeren. Helt skurk eller offer*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag

Bolman, L. G. og Deal, T. E. (1991): *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Ad Notam

Bråten, I. (1996): Om Vygotskys liv og lære. I: Bråten, I. (red.): *Vygotsky i pedagogikken*. Cappelen Akademisk Forlag as (s.13-41)

Braathen, F. (2004): "Trainee-boom". Artikkel i Aftenposten 14.oktober

Colbjørnsen, T. (2002): Byråkratiets endelikt? Ledelse av fleksible organisasjoner og selvbevisste medarbeidere. I: Skogstad, A. og Einarsen, S. (red.): *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke

Dahl, Birgitte (1999): *Hvordan kan trainee-ordningen bidra til kompetanseutvikling i Elkem: en evaluering av Elkem ASAs trainee-ordning*. Hovedoppgave i pedagogikk, Universitetet i Oslo

Dahl, K (2005): Intervju 28.05.05

Danielsen, I. H., Nordvik, H., Saksvik, P. Ø. (2003): Individuell karriere og lojalitet til bedriften – motstridende interesser? I: Saksvik, P. Ø. og Nytrø, K.(red.): *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag (s.120-141)

De Lange, Grete (2005): "Rederjakt på unge" Artikkel i Aftenposten 16.januar

- Doubloug, Cecilie (2002): *Karakteristika ved et velfungerende trainee-program*. Oslo: Rapport for Statskonsult
- Dwyer, P. og Wyn, J. (2001): *Youth, education and risk : facing the future*. London: Routledge/Falmer
- Dæhlen, M. (2003): Motivasjon og fremtidstro. I Aamodt, P. O. og Terum, L. I. (red.): *Hvordan, hvor mye og hvorfor studerer studentene? Om læringsmiljø, jobbpreferanser og forståelse av kompetanse i profesjonsutdanningene*. Oslo: Senter for profesjonsstudier.HIO-rapport 2003 nr.8 s.97-112
- Ellström, P. E.(1996): *Arbete och lärande: förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Solna: Arbeidslivsinstituttet
- Endresen, Torill (2004): Telefonintervju 25.06.04
- Eriksson, U. (2000): *Det mangranna sällskapet: om konstruktion i företag*. Göteborg: BAS
- Etzioni, Amitai (1984): *Moderne organisasjoner*. Oslo: Tanum-Nordli
- Fazakerley, S. og Skot-Hansen, D. (2002): *Magiske øyeblikke – unges kunstudfoldelse mellom netværks- og foreningskultur*. Rapport fra Amatørenes Kunst & Kultur Samråd, Senter for kulturpolitiske Studier
- Frønes, I. og Brustad, R. (2000): "På sporet av den nye tid. Kulturelle varsler for en nær fremtid". Bergen: Fagbokforlaget
- Giddens, A. (1996): *Modernitet og selvidentitet*. Danmark: Hans Reitzels Forlag A/S
- Glomvik, H., Rødahl, T.R. og Østhagen, S.M. (2001): *Traineeprogrammer, noe mer enn en trendy rekrutteringsprosess*. Oslo: Diplomoppgave Norges Markedsføringshøyskole
- Gran, A. B. (2004): *Vår teatrale tid: om iscenesatte identiteter, ekte merkevarer og varige mén*. Lysaker: Dinamo
- Granberg, O. (2003): *PAOU Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och kultur
- Gray, C. (1994): *Career as a project of the self and labour process discipline*. I: Sociologi, Vol28, Nr.2, side 479-497. London: Sage
- Grimmestad, J. og Myhrvold, B. (1997): "Traineer: "Lærlingeordning for akademikere"". Artikkel i Aftenposten 18. juli
- Gullestad, M. (1996): *Hverdagsfilosofer. Verdier, selvforståelse og samfunnssyn i det moderne Norge*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hackman, J. R.og Oldham, G., K. (1980): *Work redesign*. Addison-Wesley Publishing Company Inc.

- Hall, D.T og Mirvis, P.H. (1996): The new protean career: Psychological success and the path with the heart. I: Hall, D.T & Associates: *The career is dead – Long live the career*. San Francisco: Jossey-Bass
- Hillestad, T. (2001): "Gullsnipper og ny "terrorbalanse"? I: Brandt, S., Hildebrandt, S. og Nordhaug, O.: *Kompetansegullet@det nye arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Forlag AS
- Hillestad, T.(2002): Organisering og ledelse av kunnskapsvirksomhet. I: Nordhaug, O. og Axén, J.: *Kunnskapsledelse: trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget (s.278-297)
- Hillestad, T., Holt Larsen, H., Nordhaug, O. (2004): Attraksjon av intellektuell kapital. I: Nordhaug, O.: *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Holm, E. D. (2004): *Fra Gud til Gucci- et essay om makt*. Oslo: Gyldendahl Norsk Forlag
- Holme, I. M. og Solvang, B.K. (1996): *Metodevalg og metodebruk*. Oslo: Tano As
- Holt Larsen, H. (1997): Karriereutvikling i overhalingen. I: Holt Larsen, H. og Thisted, L. N. (red.): *Karriereutvikling*. København Dansk Managementforum og Handelshøjskolen i København.
- Holt Larsen, H. (1997): Karriereutvikling og utvikling av karrierebegrepet. I: Holt Larsen, H. og Thisted, L. N. (red.): *Karriereutvikling*. København Dansk Managementforum og Handelshøjskolen i København. (s.3-21)
- Holter, H. og Kalleberg, R. (1996): *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget
- Illeris, K., Katznelson, N., Simonse, B. og Ulriksen, L. (2002): *Ungdom, identitet og utdannelse*. Roskilde: Center for ungdomsforskning
- Imsen, Gunn (1999): *Lærerens verden. Generell innføring i didaktikk*. Tano Aschehoug
- Jacobsen, C. F. (2003): *Nyansatte i organisasjoner - perspektiver på læring og organisasjonssosialisering*. Trondheim: Abstrakt forlag AS
- Jensen, Jesper Bo (2001): De samlede unge og monolitterne. I: Holt Larsen, H.: *Noget for noget*. Danmark: Berlingske Annoncecenter (s.128-134)
- Jensen, K., Tveit, B., Fossetøl, B. og Karseth, B. (2002): Nye motivasjons- og meningsformer blant sykepleierstudenter. I: Johannesen, K. I. og Schmidt, U. (red.): *Verdier – flerfaglige perspektiver*. KIFO Rapport nr.21. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag (s.73-90)
- Kirkeby, Willy A. (1993): *Engelsk - norsk ordbok*. 3. opplag. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Korsnes, O., Andersen, H. og Brante, T. (red.) (1997): *Sosiologisk leksikon*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Kvale, Steinar (2001): *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Oslo: Ad Notam Gyldendal

- Lave, J. og Wenger, E. (2003): *Situert læring – og andre tekster*. København: Hans Reitzels Forlag
- Maccoby, M. (1989): *Hvorfor jobber vi? Om motivasjon og nye generasjoners verdivalg og krav til arbeidsmarkedet*. Oslo: Dagens Næringslivs Forlag
- Madsen, P. L. (1997): Karriere og uddannelse – det utviklende arbejde i et karrieresperspektiv. I: Larsen, H.H. og Thisted, L.N. (red.): *Karriereudvikling*. København: Dansk Managementforum og Handelshøjskolen i København
- Mikkelsen, Hege (1999): *"Fra konge til lærling" - og veien videre : en studie av et traineeprogram i et situert læringsperspektiv*. Hovedoppgave i pedagogikk, Universitetet i Oslo
- Miles, M. B. og Huberman, A.M (1994): *Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook*. London: SAGE Publications
- Moe, Sverre (1995): *Sosiologi i hundre år. En veileder i sosiologisk teori*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Morgan, Gareth (1998): *Organisasjonsbilder: innføring i organisasjonsteori*. Gyldendal akademiske
- Nielsen, K. og Kvale, S. (1999): *Mesterlære: læring som social praksis*. København: Hans Reitzels forlag
- Nordhaug, O. (1998): *Måltrettet personalledelse. En grunnleggende innføring*. 2.utgave. Oslo: Tano Aschehoug
- Nordhaug, O. og Gooderham, P.M. (1999): *Studentrapporten*. Bergen: Næringslivssymposiet, Norges Handelshøyskole
- Nordhaug, O. og Gooderham, P.M. (2001): *EuroBusiness Students Survey*. Bergen: Norges Handelshøyskole
- Nordhaug, O. og Gooderham, P.M. (2003): *Studentrapporten 2003*. Bergen: Næringslivssymposiet, Norges Handelshøyskole
- Nordhaug, O. og Brandi, S. (2004): *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Nordling, Maria Hedin (1999): *Värdet av traineeprogram vid introduktion av nyanställda*. Examensarbete Uppsalauniversitetet
- Normannsen, S.W. (2004): "Trainee talenter i tusentall". Artikkel i Dagens Næringsliv 3.mai
- Nyeng, F. (2000): Den postmoderne forbruker. I: Blindheim, T., Jensen, T. Ø., Nyeng, F. (2002): *Forbrukeren. Helt skurk eller offer*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag (s.87-169)
- Nylehn, Børre (1997): *Organisasjonsteori. Kritiske analyser og refleksjoner*. KOLLE forlag

- Næss, A (2004): "Lærerikt i rampelyset". Artikkel i Dagens Næringsliv 08.03.04
- Porsfelt, Dan (2001): *Management trainee: möten med förhinder*. Doktorgradsarbeid, Luleå
- Repstad, Pål (1993): *Mellom Nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Ridderståle, J. og Nordström, K.A. (2004): *Karaokekapitalismen – Ledelse for menneskeheten*. Universitetsforlaget
- Rones, P. G. (1997): *Organisasjonsendringar: teoriar og strategiar for studiar av endringsprosessar*. Bergen: Fagbokforlaget LOS-senteret
- Røvik, K. A. (1998): *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget Vigestad og Bjørke AS
- Schibsted (2004): *Schibsted Management Traineeprogram*. Internt dokument
- Senett, R. (2001): *Det fleksible mennesket. Personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen*. Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS
- Simonsen, B. og Katznelson, N. (2000): Unges arbeidsbegrep. I: *Tidsskrift for arbeidsliv*, nr.4, side 9-28
- Solberg, Knut (2005): "Bli med på traineetreff" i Kaleidoskopet. Sandviken Innovative AS
- Sollie, U. (1997): Lederen som coach og mentor. I: Colbjørnsen, Tom (red.): *Mangfold, medvirkning og tillit – AFFs Årbok 1997*. Cappelen Akademisk Forlag
- Svenden, L. Fr. (1999): *Kjedsomhetens filosofi*. Oslo: Universitetsforlaget
- Thagaard, Tove (1998): *Systematikk og innlevelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget
- Thorstensen, Jørn (2003): Mail med informasjon om Traineeprogrammet i Elkem, 10.oktober
- Universum (2004): *Fremtidsbedriftene. En guide til morgendagens arbeidsliv*. Bilag til Aftenposten 15. oktober
- Weber, M. (1990): *Makt og byråkrati*. Gyldendal, 4.opplag
- Wenger, E. (2004): *Praksisfællesskaber : læring, mening og identitet*. København: Hans Reitzel Forlag
- Wertsch, J.W. (1991): *Voices of the Mind. A sociocultural approach to mediated action*. Harvester Wheatsheaf
- Wikström, Owe (2002): *Leve langsomheten. Eller faren ved å kjøre moped gjennom Louvre*. Genesis Forlag

Ziehe, T. (1989): *Ambivalenser og mangfold. En artikkelsamling om ungdom, æstetik og kultur*. Københav: Politisk revy

Ziehe, T. (1994): *Kulturanalyser. Ungdom, utbildning, modernitet*. Stockholm/Stehag: Brutus Östlings Bokförlag Symposium

Østerud, S. (1998): *Relevansen av begrepene "validitet" og "reliabilitet" i kvalitativ forskning*. Norsk Pedagogisk Tidsskrift nr.3

Østlie, Kjetil: "Du har fri nå!" Artikkel i Aftenposten 9.juni 2004

VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide – Traineer som er programmet

Vedlegg 2: Intervjuguide – Tidligere traineer

Vedlegg 3: Liste over personer som har gitt informasjon på forespørsel

Vedlegg 4: Webadresser

Vedlegg 1: Intervjuguide - Traineer som er i programmet

Tema for dette intervjuet er hvordan du opplever din deltakelse i et traineeprogram. Det er din historie, dine opplevelser og tanker som er viktig å få frem.

Tidsramme: ca en time

Informere om at jeg vil bruke båndopptaker.

Data vil bli oppbevart som fortrolig materiale. Alle intervjuene anonymiseres.

Erklæring om samtykke.

BAKGRUNN

Alder

Sivilstatus/barn

Utdannelsesbakgrunn

Tidligere arbeidserfaring

Annen erfaring

OM TRAINEEPROGRAMMET

Hvorfor søkte du traineestillingen?

Hvorfor tror du at de valgte ut deg?

Hvor lenge har du vært trainee?

Hva gjør du i jobben?

Hvor mange ledere har du hatt i løpet av traineeperioden?

KARRIERE

Hva legger du i begrepet karriere?

Hvilke muligheter ser du for deg i din videre karriere? Hvor er du om 5 år?

Hvordan realisere disse planene?

Hva kan være med å hjelpe deg fremover?

Har du lyst til å bli leder?

Hvorfor?

Hvorfor er det eventuelt attraktivt å bli leder?

Forbilder?

Hva tror du skal til for å avansere i denne organisasjonen?

Hvordan kommer karriereplanleggingen til uttrykk i denne organisasjonen?(coaching, medarbeidersamtale..)

Hva skal til for at du blir i denne organisasjonen etter traineeprogrammets slutt?

ABEIDSOPPGAVER

Hvilke arbeidsoppgaver utfører du?

Står utfordringene i arbeidet i forhold til din faglige kompetanse?

Hvilke arbeidsoppgaver liker du best?

Hva arbeidsoppgaver liker du minst?
Hva motiverer deg til å gi litt ekstra i jobben?

LÆRING

Hvilken kunnskap utvikler traineer?
Læreprosesser
Muligheter og barriere for læring

ORGANISASJON

Arbeider du mye alene eller er dere organisert i team?
Nybegynner, hvordan komme inn i kulturen?
Arbeidstid (lengde og forventningspress)
Fleksibilitet i forhold til arbeidstid/arbeidssted

LEDELSE

Fortell litt om din nåværende leder (alder, kjønn, hvor mange ansatte har lederen ansvar for?)
Hva betyr lederen for ditt engasjement i jobben?
Gir han/hun deg anerkjennelse? Hvordan
Gir lederen din deg trygghet slik at det er rom for prøving og feiling? Slippe til med egne ideer?
Hvilke utfordringer gir lederen din deg?
Er lederen din tilgjengelig for deg? (psykisk og fysisk)
Hvordan fungerer lederen din som forbilde for deg?
Hvordan kan en leder være med på å få frem det beste i deg?
Opplever du at lederen hjelper deg fram? Evt hindrer deg?
Har du en oppnevnt mentor?
Har du noen andre som fungerer som uformell mentorer?
Kan du beskrive hva du ser på som en engasjerende leder?
Hvem går du til med faglige spørsmål?
Hvor stor innflytelse opplever du at din leder har i organisasjonen generelt?

BALANSE MELLOM ARBEID OG FRITID

Verdisyn - Hva er viktig for deg i livet?
Hvor viktig er jobben?
Når opplever du deg selv som vellykket?
Hvor henter du påfyll fra/hva gir deg energi?
Hvilken verdi har karrieren for deg i forhold til en eventuell familie? Hvor mye tror du at du vil prioritere karrieren?
Hvordan finner du ro - avkopling?
Er du engasjert i mer regelmessige aktiviteter utenfor jobben?

Er det andre temaer som jeg ikke har vært inne på som du kunne tenke deg å ta opp?

Vedlegg 2: Intervjuguide – Tidligere traineer

Tema for dette intervjuet er hvordan du opplevde din deltakelse i et traineeprogram. Det er din historie, dine opplevelser og tanker som er viktig å få frem.

Tidsramme: ca en time

Informere om at jeg vil bruke båndopptaker.

Data vil bli oppbevart som fortrolig materiale. Alle intervjuene anonymiseres.

Erklæring om samtykke.

BAKGRUNN

Alder

Sivilstatus/barn

Utdannelsesbakgrunn

Tidligere arbeidserfaring

OM TRAINEEPROGRAMMET

Hvorfor søkte du traineestillingen?

Hvorfor tror du at de valgte ut deg?

Hva gjorde du i traineestillingen?

Hvor mange ledere hadde du i løpet av traineeperioden?

KARRIERE

Hva legger du i begrepet karriere?

Hvilke muligheter ser du for deg i din videre karriere? Hvor er du om 5 år?

Hva kan være med å hjelpe deg fremover?

Har du lyst til å bli leder?

Hvorfor?

Hvorfor er det eventuelt attraktivt å bli leder?

Har du noen forbilder?

Hva tror du skal til for å avansere i denne organisasjonen?

Hvordan kommer karriereplanleggingen til uttrykk i denne organisasjonen?(coaching, medarbeidersamtale..)

ARBEIDSOPPGAVER

Hvilke arbeidsoppgaver hadde du i traineeperioden

Hvilke arbeidsoppgaver liker du best?

Hva arbeidsoppgaver liker du minst?

Hva motiverer deg til å gi litt ekstra i jobben?

LÆRING

Hvilken kunnskap utviklet du i løpet av traineeperioden?

Læreprosesser

Muligheter og barriere for læring

ORGANISASJON

Arbeider du mye alene eller er dere organisert i team?

Nybegynner, hvordan komme inn i kulturen?

Arbeidstid (lengde og forventningspress)

Mye reising i jobben?

Fleksibilitet i forhold til arbeidstid/arbeidssted

LEDELSE

Hva betyr lederen for ditt engasjement i jobben?

Gav lederen din deg trygghet slik at det var rom for prøving og feiling? Slapp du til med egne ideer?

Var lederen din tilgjengelig for deg? (psykisk og fysisk)

Hadde du en oppnevnt mentor?

Kan du beskrive hva du ser på som en engasjerende leder?

BALANSE MELLOM ARBEID OG FRITID

Verdisyn - Hva er viktig for deg i livet?

Hvor viktig er jobben?

Når opplever du deg selv som vellykket?

Hvor henter du påfyll fra/hva gir deg energi?

Hvilken verdi har karrieren for deg i forhold til en eventuell familie? Hvor mye tror du at du vil prioritere karrieren?

Hvordan finner du ro - avkopling?

Er det andre temaer som jeg ikke har vært inne på som du kunne tenke deg å ta opp?

Vedlegg 3: Liste over personer som har gitt informasjon på forespørsel

Andreassen, Anne Røren – Trainee koordinator i Storebrand (2003)

Auglend, Bjørn – Orkla (08.06.04)

Bye, Svein – Tidligere trainee i Orkla (2004)

Duraturro, Carlo - Unviversum Communications (16.02.04)

Endresen, Torill - Trainee ansvarlig på Aker sykehus (26.06.04)

Espelid, Lasse – Trainee koordinator i Gjensidige Nor (26.06.04)

Hatlem, Morten – Markedsdirektør i Aftenposten (21.06.04)

Hellsten, Gisle – Nestleder ved Karrieresenteret v/UiO (2004)

Hillestad, Tore – AFF (2004)

Jacobsen, Cathrine Filstad – 1.ammuniensis på BI Sandvika (2004)

Kjærnet, Kyrre – traineeguiden.no (10.06.04)

Markussen, Katrine – Tidligere trainee i Orkla

Nilsen, Åse – Direktør i advokatfirmaet Selmer DA (26.03.03)

Reine, Irene -Trainee koordinator i Schibsted, (14.03.03)

Skadsdammen, Aase - Tidligere personaldirektør i Orkla (10.12.04)

Stordahl, Svein – Trainee koordinator i Elkem (01.03.04)

Thorstensen, Jørn – I personalavdelingen i Elkem (03.10.03)

Østlie, Kjetil - Journalist i Aftenposten (15.09.04)

Vedlegg 4: Webadresser

www.dinressurs.no, (10.12.04)

www.mandagmorgen.dk, (08.11.03)

www.mandagmorgen.no, (09.01.05)

www.schibsted.no/no/karriere/traineeprogram, (09.01.04)

www.storebrand.no (09.01.04)

www.traineeguiden.no, (03.06.04)

www.traineeguiden.se (10.11.03)